

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

La reconnaissance au travail par le biais des cadeaux d'entreprise prosociaux, impacte-t-elle le bien-être au travail ?

Pérez Quimbiulco, Ana

*Award date:*  
2021

*Awarding institution:*  
Université de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**« La reconnaissance au travail par le biais des  
cadeaux d'entreprise prosociaux, impacte-t-  
elle le bien-être au travail ?**

**Ana Maria PÉREZ QUIMBIULCO**

**Directeur: Prof. N. STEILS**

**Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration**

**ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021**

# Avant-propos

---

Ce mémoire est le résultat d'un long travail auquel plusieurs personnes ont contribué et à qui j'aimerais exprimer ma plus sincère reconnaissance et gratitude. C'est en premier lieu grâce à Dieu que ce mémoire a abouti, car Il est resté ma force, mon espérance et ma plus ferme assurance tout au long de ce travail et m'a aidé pour rester forte et surmonter tous les défis.

Ensuite, je tiens vivement à remercier ma directrice de mémoire, Mme. Nadia STEILS, pour sa bienveillance, sa disponibilité, sa patience et ses précieux conseils qui auront permis à ce travail de recherche de voir le jour.

J'aimerais également adresser mes remerciements les plus sincères au corps professoral de l'Université de Namur, pour la richesse et la qualité de leur enseignement ainsi que pour le temps et l'intérêt qu'ils accordent à chacune de nos questions ou difficultés.

Je tiens aussi à remercier toute l'équipe du magasin *Les Idées Bleues* de m'avoir accueilli, formée et surtout pour la confiance qu'ils m'ont témoignée en me permettant de travailler sur un projet aussi important à leurs yeux.

Je voudrais également exprimer ma plus grande gratitude envers mes parents : pour leurs efforts, leur amour inconditionnel, leurs conseils et leur soutien, à la fois moral et matériel. C'est grâce à eux que j'ai pu mener à bien les études que je voulais poursuivre et par conséquent ce mémoire.

Enfin, je tiens tout particulièrement à remercier chacun des membres de la famille Zagordo, puisqu'ils n'ont jamais douté de mes capacités, m'ont soutenu et ont été d'une aide précieuse tout au long de mes années d'études.

# Sommaire

---

<b>Section I : Introduction</b>	<b>1</b>
1. A propos du magasin « Les Idées Bleues »	2
a. Équipe et management	2
b. Données financières	3
c. Stratégie	3
2. Problématique	4
a. Genèse et contexte de la problématique	4
b. Définition de la question de recherche	5
<b>Section II : Revue de la littérature</b>	<b>7</b>
1. Le bien-être au travail	8
a. Introduction	8
b. Conceptualisation	9
c. Concepts liés au bien-être au travail	10
d. Éléments qui influencent le bien-être au travail	14
e. Pourquoi est-il bénéfique pour les managers de s'intéresser au bien-être de leurs employés ?	18
2. La reconnaissance au travail	20
a. Introduction	20
b. Définition	22
c. La reconnaissance et ses multiples formes et critères	24
d. Critères pour une reconnaissance de qualité	26
e. S'intéresser à la reconnaissance, existe-t-il des avantages pour les managers ? et pour les travailleurs ?	27
f. Quelles sont les pratiques le plus courantes en la matière ?	30
g. Reconnaissance par les cadeaux prosociaux	31
h. Outil de mesure de la reconnaissance au travail	33
<b>Section III : Recherche empirique</b>	<b>36</b>
1. Introduction	37
2. Objectifs et hypothèses de l'étude	37
3. Méthodologie	39
a. Population cible et base de sondage	39
b. Technique d'échantillonnage	40

c. Collecte de données _____	43
<b>Section IV : Présentation de résultats _____</b>	<b>45</b>
1. Nettoyage de données _____	46
2. Description de l'échantillon _____	46
3. Analyse du stress psychologique au travail à travers le modèle « efforts-récompenses & surinvestissement au travail » _____	47
a. Analyse de fiabilité des échelles _____	48
b. Facteurs influençant le niveau de stress psychologique et du surinvestissement au travail _____	51
c. La reconnaissance au travail _____	52
d. La satisfaction au travail _____	55
4. Les cadeaux prosociaux comme forme de reconnaissance _____	59
a. Les jeux de société, une nouvelle forme de reconnaissance ? _____	59
b. Facteurs influençant l'intérêt pour cette forme de reconnaissance _____	60
c. Motivations et freins relatifs à l'acceptation du projet _____	63
d. Comment ce projet devrait-il être mis en place ? _____	64
e. Profil de personnes intéressées par le projet _____	66
5. Les cadeaux prosociaux et l'impact sur le bien-être au travail _____	66
<b>Section V : Conclusion &amp; discussion _____</b>	<b>68</b>
1. Discussion _____	69
a. Le stress, la reconnaissance et la satisfaction au travail _____	70
b. Les jeux de société en cadeau : une forme de reconnaissance légitime ? _____	71
c. L'impact de cadeaux prosociaux sur le bien-être des travailleurs _____	72
2. Recommandations managériales _____	73
3. Limites et voies de recherche _____	74
<b>Bibliographie _____</b>	<b>76</b>
<b>Annexes _____</b>	<b>84</b>
1. Annexe I : Hypothèses de recherche _____	85
2. Annexe II : Questionnaire quantitatif _____	88
3. Annexe III : Description de l'échantillon _____	99
4. Annexe IV : Analyses du stress psychologique à travers le modèle « efforts-récompenses & surinvestissement » _____	102
a. Analyse de fiabilité _____	102
b. Déséquilibre efforts-récompenses dépend-t-il de l'âge ? _____	110
c. Déséquilibre efforts-récompenses dépend-t-il du nombre d'années d'ancienneté ? _____	111
d. Déséquilibre efforts-récompenses dépend-t-il de la taille de l'entreprise ? _____	112
e. Degré de surinvestissement au travail dépend-t-il de l'âge ? _____	113

f.	Degré de surinvestissement au travail dépend-t-il du nombre d'années d'ancienneté ?	114
g.	Degré de surinvestissement au travail dépend-t-il de la taille de l'entreprise ?	115
<b>5.</b>	<b>Annexe V : Perception de la reconnaissance au travail</b>	<b>117</b>
a.	Critères de reconnaissance	117
b.	Formes de reconnaissance	117
c.	Etat de lieux politiques de reconnaissance en entreprise	118
<b>6.</b>	<b>Annexe VI : La satisfaction au travail</b>	<b>121</b>
a.	Niveau de satisfaction au travail dépend-t-il de l'âge ?	121
b.	Niveau de satisfaction au travail dépend-t-il du nombre d'années d'ancienneté ?	122
c.	Niveau de satisfaction au travail dépend-t-il de la taille de l'entreprise ?	123
d.	Niveau de satisfaction au travail dépend-t-il du degré de surinvestissement au travail ?	124
e.	Motivations et freins pour s'investir au travail	126
<b>7.</b>	<b>Annexe VII : Les cadeaux prosociaux comme forme de reconnaissance</b>	<b>127</b>
a.	Données descriptives	127
b.	L'intérêt pour le projet dépend-t-il de l'âge ?	127
c.	L'intérêt pour le projet dépend-t-il du nombre d'années d'ancienneté ?	128
d.	L'intérêt pour le projet dépend-t-il de la taille de l'entreprise ?	129
e.	L'intérêt pour le projet dépend-t-il du degré de surinvestissement au travail ?	130
f.	L'intérêt pour le projet dépend-t-il du niveau de satisfaction au travail ?	132
g.	L'intérêt pour le projet dépend-t-il de jouer ou non à de jeux de société ?	133
h.	Motivation et freins pour accepter le projet	134
i.	Comment ce projet devrait-il être mis en place ?	135
j.	Profil de répondants intéressés par le projet	136
<b>8.</b>	<b>Annexe VIII : L'impact de la reconnaissance à travers de cadeaux prosociaux en entreprise</b>	<b>139</b>
a.	L'impact sur la motivation au travail, dépend-t-il du niveau d'acceptation du projet ?	139
b.	L'impact sur l'engagement au travail, dépend-t-il du niveau d'acceptation du projet ?	140
c.	L'impact sur le bien-être au travail, dépend-t-il du niveau d'acceptation du projet ?	141



# Section I : Introduction



## 1. A propos du magasin « Les Idées Bleues »

*Les Idées Bleues SCRL* est une société basée à Wavre, dans le Brabant Wallon, depuis 1989. Fort de ses nombreuses années d'expérience, le magasin a connu d'importants changements à plusieurs niveaux. Pendant ses 30 premières années d'activité, l'enseigne a été dirigée par Marc Chaufoureau et s'est principalement spécialisée dans la vente de jeux éducatifs, jouets en bois et livres pour la petite enfance jusqu'à l'âge de 8 ans. Grâce à sa proposition de valeurs, le magasin a connu un important développement qui a entraîné la nécessité de s'installer dans une surface commerciale de plus grande ampleur, afin d'offrir davantage de produits à ses clients. C'est au sein du zoning commercial de Wavre que le magasin se situe désormais.

À la suite de raisons personnelles, Marc Chaufoureau a pris la décision de mettre fin à sa carrière chez *Les Idées Bleues* au début de l'année 2019. C'est ainsi qu'en mars de la même année, Bertrand Genin a repris le magasin. Cette reprise a permis à l'enseigne d'innover et de se différencier davantage au travers d'une politique favorisant une transition écologique plus importante, laquelle a impliqué une attention toute particulière portée au choix minutieux des fournisseurs, la proposition d'une offre de produits fabriqués localement ainsi que différents nouveaux services destinés à rencontrer les besoins de la clientèle. En outre, le magasin a étendu sa gamme et compte désormais un rayon de jeux de société non seulement pour enfants mais également pour adultes.

### a. Équipe et management

Bien que l'enseigne ait connu des changements importants tout au long de son existence, son équipe s'est, quant à elle, maintenue intacte. En effet, deux collaboratrices qui y travaillaient depuis plus de 25 ans ont décidé de poursuivre l'aventure, et ce, nonobstant la reprise. Leurs singularités et leur complémentarité leur a permis de mieux aider et d'offrir aux clients une expérience agréable au quotidien.

Aux *Idées Bleues*, chaque membre de l'équipe exerce des responsabilités différentes mais connaît le fonctionnement de l'ensemble de l'activité. Ainsi, tout le monde est au courant de la dynamique du magasin, tant des progrès que des éventuelles faiblesses. De plus, depuis peu, Bertrand Genin a décidé de s'entourer de différents stagiaires qui viennent fournir de l'aide et du soutien pour le développement de nouveaux projets. Ainsi, nous pouvons trouver des stagiaires spécialisés dans les domaines du marketing, de la communication ou encore de l'infographie.



*Les Idées Bleues* incarne donc une entreprise qui pratique un management participatif ou horizontal. La prise en compte des avis de chaque acteur de l'entreprise est essentielle. Chaque membre de l'équipe bénéficie par conséquent d'un grand niveau de liberté et d'autonomie dans son travail afin de pouvoir atteindre les différents objectifs fixés. Les relations de travail sont basées sur une confiance qui permet de rencontrer un environnement de travail agréable où chacun est valorisé à son juste niveau.

## **b. Données financières**

Pour décrire brièvement les chiffres clés de l'entreprise, il est important de distinguer trois types de business unit : les jouets, les jeux de société et les livres. Cette approche permet de connaître plus en détail l'unité commerciale la plus représentative selon le chiffre d'affaires. Étant une entreprise implantée sur le marché depuis un temps considérable, il nous a paru important de faire une comparaison sur les dix dernières années (2009 – 2019) afin d'obtenir une vue d'ensemble sur l'évolution financière du magasin. Ce que l'on peut retenir de cette analyse c'est que le panier moyen n'a jamais été aussi élevé qu'en 2019, bien que le chiffre d'affaires présente une baisse de 40%, passant de 564K EUR à 338K EUR. Cela s'explique principalement par une baisse du nombre de clients, de 53,7% dans les dix dernières années ainsi que par une année 2017 particulièrement difficile dans l'ensemble des trois unités commerciales.

Cependant, depuis la reprise du magasin, la barre se redresse : nous pouvons observer que le chiffre d'affaires a crû de 11,36% par rapport à 2018 et que le nombre de clients a connu une légère augmentation (+3%). Au sein des business unit, nous constatons une légère baisse de la proportion que représentent les jouets par rapport au chiffre d'affaires global, ceci, au bénéfice d'une part plus importante des jeux de société et des livres, qui représentent respectivement 29,42% du chiffre d'affaires contre 23,01% en 2018.

## **c. Stratégie**

Une organisation trouve sa raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de son environnement. Dans le cas des *Idées Bleues*, la principale **mission** est de sortir de l'ordinaire et de proposer des produits innovants, tournés vers une éducation positive et les plus respectueux possible de l'environnement. La **vision** d'entreprise est, elle, une description d'un état futur et désirable de la société, et pour *Les Idées Bleues*, il s'agit d' « éduquer, rassembler et créer du lien via le jeu ». Les **valeurs** sur lesquelles se base l'enseigne pour

évoluer dans son secteur et prendre des décisions stratégiques sont l'implication des collaborateurs, l'innovation, la durabilité des produits, la confiance et la satisfaction du client.

## 2. Problématique

### a. Genèse et contexte de la problématique

La problématique qui m'a été soumise trouve ses origines dans la récente reprise du magasin. À la suite du retrait de l'ancien propriétaire, l'actuel directeur du magasin a décidé de s'investir dans un nouveau secteur qui lui était alors inconnu, mais dans lequel il a pu percevoir un potentiel et des opportunités d'évolution prometteuses.

Ayant pour philosophie de vie le *zéro déchet*, Bertrand Genin décide alors d'entreprendre une série de démarches pour modifier le business model sur lequel reposait le magasin depuis 30 ans : tout d'abord parce que ce dernier n'avait pas vraiment évolué, mais également parce que malgré de longues années d'expérience, le chiffre d'affaires avait connu plusieurs fluctuations négatives, et ce en dépit de la fidélité des clients.

Un redressement a donc été nécessaire pour redonner un élan positif au magasin. Depuis lors, le choix des fournisseurs est constamment réétudié, l'innovation et les nouvelles propositions sont des points d'attention permanents, l'offre évolue et cherche à toucher une cible de plus en plus large et, le plus important : le concept du magasin se transforme au jour le jour en empruntant le chemin d'une économie plus durable. Pour l'accompagner dans ce changement, le directeur du magasin a choisi d'étoffer son équipe et de s'entourer de nouveaux(elles) collaborateurs(trices) (stagiaires) capables de donner vie à ces nouvelles visions et valeurs d'entreprise.

*Les Idées Bleues* représente désormais une entreprise engagée dans une démarche écologique et qui a pour but de devenir, à terme, ce que l'on appelle une entreprise durable. Cette démarche a pour implication de s'inscrire dans « *un processus permanent d'amélioration, dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise* »<sup>1</sup>.

Dès lors, les objectifs principaux de l'entreprise ne relèvent plus uniquement de l'ordre commercial ou économique, mais sont également focalisés sur les moyens qui peuvent être mis

---

<sup>1</sup> BELGIUM.BE, *Responsabilité sociétale des entreprises*. [En ligne]. [https://www.business.belgium.be/fr/gerer\\_votre\\_entreprise/entreprise\\_durable](https://www.business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable) (Page consultée le 19 Mars 2020).

en place pour mener à bien le projet de la transition écologique, durablement, au sein d'un environnement particulièrement concurrentiel. Cependant, le profit demeure l'un des moyens permettant de rendre possible ce projet et d'en assurer la pérennité.

Cette transition implique de faire face à trois défis majeurs :

- **le défi écologique** : la transition vers une économie circulaire, les moyens de générer du chiffre d'affaires autrement et de transiter vers un business model de l'économie de la fonctionnalité ;
- **le défi humain** : comment amener la liberté d'entreprendre et d'innover dans une petite PME avec dont l'histoire est un atout fort ? Comment impliquer à niveau égal les équivalents temps-plein et les employés évoluant à temps partiel ? Comment devenir progressivement une vraie coopérative ?
- Comment se procurer des ressources différemment, en faisant face à la concurrence et la vente en ligne, avec des partenariats locaux, en développement du B2B, tout en gardant vivante une démarche éco-responsable ?

## **b. Définition de la question de recherche**

Dans le cadre de ce mémoire-projet, j'ai donc décidé de m'intéresser au 3<sup>ème</sup> défi de la transition écologique de l'entreprise, à savoir : le développement d'un réseau B2B tout en gardant une démarche éco-responsable à l'esprit.

Mon objectif étant, d'une part de développer une nouvelle proposition de valeurs qui s'adresse à des clients en B2B en fonction de leurs besoins. Et d'autre part, de trouver ces nouveaux partenaires afin de rendre ce projet opérationnel.

Dans cette perspective, il est important d'analyser la manière dont ce projet opérationnel peut s'inscrire dans une vision académique. Si nous prenons en compte le domaine d'activité de l'entreprise, nous pouvons immédiatement nous apercevoir de la difficulté qui réside dans la possible diversification de l'offre : dès lors, nous avons pris le parti de la concentrer sur la promotion des jeux de société, et ce, en ce qui concerne les clients B2B. Toutefois, en ce qui concerne les occasions d'achat, nous avons choisi de nous focaliser sur la période des fêtes de fin d'année et notamment sur les cadeaux que les entreprises peuvent offrir à leurs employés à cette occasion.

Plusieurs questions se posent alors : les entreprises s'intéressent-elles à récompenser leurs employés ? Si oui, sous quelle(s) forme(s) ? À quelle fréquence ? Quels sont les impacts et/ou bénéfices de ces pratiques au travail ? Pour les employeurs ? Pour les employés ?

À travers ce mémoire, nous allons donc tenter de répondre à ces différentes questions, mais également, comme annoncé, à notre question principale : « *La reconnaissance au travail à travers les cadeaux d'entreprise prosociaux, impacte-t-elle le bien-être au travail ?* ».



# Section II : Revue de la littérature



# 1. Le bien-être au travail

## a. Introduction

S'intéresser au bien-être au travail, c'est s'attarder sur un environnement qui occupe plus d'un tiers de la journée d'un individu - nous, nos parents, les membres de notre famille. Le travail doit dès lors être considéré comme une partie intégrante de la vie de tout un chacun et, d'ailleurs, sa place est telle que tous les autres domaines de la vie (relations d'amitié, famille, loisirs et détente) sont souvent relégués au second plan et doivent s'adapter aux contraintes organisationnelles imposées par l'activité professionnelle.

En deuxième lieu, le travail participe à la construction et au développement du lien social. Il engendre chez l'individu un sentiment d'appartenance au sein d'une partie de la société, ce qui doit être envisagé comme important, nécessaire et valorisant puisque cela lui permet d'exister socialement. En outre, l'individu peut évoluer en fonction de ses intérêts propres, ce qui génère en parallèle un sentiment d'accomplissement de soi. Le travail permet donc d'exprimer, d'exercer, d'améliorer et d'acquérir des nouvelles compétences techniques et comportementales.

Enfin, et selon l'adage « *tout travail mérite salaire* », le travail est l'une de seules sphères de la vie qui permet de subvenir aux besoins essentiels de tout un chacun grâce à la rémunération qui en est perçue ; c'est à cet effet que, pour la plupart des personnes, travailler devient une obligation de subsistance. Cela diffère cependant pour les nouvelles générations qui se montrent de plus en plus attentives à la qualité des expériences que le travail permet de vivre, car pour eux, le travail est aussi perçu comme un vecteur d'épanouissement individuel et non plus uniquement comme un moyen de subsistance.

Dans tous les cas, l'individu se voit dans l'obligation, non seulement, d'exécuter correctement son travail mais également d'établir et d'entretenir des relations vertueuses tant verticalement (relations avec les supérieurs) qu'horizontalement (relations avec les collègues), ce qui peut s'avérer complexe à gérer et entraîner des conséquences souvent négatives pour la santé et le bien-être de l'employé.

Pour toutes ces raisons, l'on se doit d'accorder davantage d'importance à cette notion de bien-être dans l'environnement de travail. Dans cette optique, nous conceptualiserons tout d'abord cette notion bien-être au travail, pour ensuite explorer les liens qui existent entre ce dernier et la satisfaction et la motivation au travail. Dans un second temps, nous déterminerons

les facteurs qui impactent le bien-être au travail et les raisons pour lesquelles les entreprises ne peuvent les ignorer.

## b. Conceptualisation

L'éclaircissement et l'approfondissement de ce qu'est le bien-être au travail aura dû attendre l'émergence de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), dont la particularité est d'étudier les processus et conditions qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions (Gable & Haidt, 2005). Les travaux de recherche se sont alors multipliés à un rythme relativement soutenu depuis les années 2000, et ce, grâce au développement du niveau de vie dans les pays occidentaux, notamment en termes matériels, mais aussi de santé. À cet effet, les individus n'étant plus particulièrement à la recherche d'une accumulation des biens mais plutôt, désormais, d'une amélioration constante de leur qualité de vie.

Dans la littérature, plusieurs articles scientifiques définissant le bien-être au travail sont à notre disposition et il n'y a, dès lors, pas de définition universelle. Nous allons d'abord nous concentrer sur ce que la littérature belge peut nous offrir à ce sujet : le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale définit le bien-être au travail comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté (SPF). Ces facteurs concernent :

- la sécurité au travail : qui vise la protection de la vie et de l'intégrité physique des travailleurs par la prévention des accidents du travail ;
- la santé du travailleur : qui a pour objet de prévenir les maladies professionnelles qui surviennent en milieu professionnel ;
- les aspects psychosociaux du travail : dont les manifestations les plus courantes sont le stress, le harcèlement moral ou sexuel, la violence, le burnout, la dépression, ... Ces risques portant atteinte à la santé mentale et physique des travailleurs ;
- l'embellissement des lieux de travail : qui concerne l'aménagement de l'environnement de travail (air, lumière, couleurs, température, ...) afin d'assurer des conditions de travail adéquates et optimales pour le travailleur ;
- l'hygiène du travail : qui est la discipline qui anticipe, reconnaît, évalue et contrôle les risques pour la santé dans le cadre du travail, et ce, dans le but de protéger la santé et le bien-être des travailleurs ainsi que de sauvegarder la communauté au sens large (IOHA, s.d.) ;

- l'ergonomie : qui englobe l'ensemble des connaissances scientifiques relatives à l'homme, et nécessaire pour concevoir des outils, des machines, et des dispositifs qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité. La pratique de l'ergonomie est un art (comme on parle de l'art médical et de l'art de l'ingénieur), utilisant des techniques et reposant sur des connaissances scientifiques (Winsner, 1972) ;

Lorsque nous nous penchons sur l'ensemble de la littérature scientifique, Peter Warr définit le bien-être au travail de manière plus large comme étant la qualité globale de l'expérience et du fonctionnement au travail d'un employé (1987). Certains philosophes tombent d'accord avec la définition établie par l'OMS<sup>2</sup>, car ils déclarent que le bien-être repose sur le fonctionnement psychologique, physique et social d'une personne (Nussbaum, 2001 ; Sen, 1993).

Pour d'autres auteurs, le bien-être au travail est un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie entre les aptitudes, les besoins et les attentes d'un travailleur et les exigences et possibilités de son environnement (Kalimo et al., 1987). Un philosophe australien précise également que le bien-être fait référence aux sentiments de satisfaction et de bonheur des employés découlant de l'environnement de travail et du travail lui-même (Armstrong, 2009). Dans cette même optique, Bradburn (1969) considère que le bien-être au travail est synonyme de bonheur et qu'il s'agit d'un état émotionnel où les affects positifs sont supérieurs à leurs pendants négatifs.

À ce stade, nous pouvons inférer que le bien-être au travail relève d'une perception individuelle et subjective, à savoir que la manière dont l'individu se sent au travail varie en fonction de chacun et de son ressenti émotionnel. De plus, les différents auteurs mentionnés sont venus compléter la définition du bien-être au travail en nous faisant comprendre que celui-ci ne se limite pas uniquement à assurer la santé physique et sociale des employés mais également à protéger la santé psychologique et émotionnelle de ceux-ci.

### c. Concepts liés au bien-être au travail

Sur base de cette vision clarifiée de ce qu'est le bien-être au travail, il est également important de s'attarder sur les concepts qui y sont rattachés, tels que la motivation et la satisfaction au travail. Bien que certains auteurs évoquent une interchangeabilité entre le bonheur, la qualité de vie ou encore la satisfaction, lorsqu'on parle du bien-être (Voyer & Boyer, 2001), dans le

---

<sup>2</sup> L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme n'étant pas uniquement une absence de maladie ou d'infirmité mais aussi un état de bien-être physique, mental et social (OMS, 1986).



cadre de ce mémoire nous allons passer en revue la définition de ces deux concepts afin de déterminer s'il existe réellement des liens entre eux et le bien-être au travail.

### *i. La motivation au travail*

Nous allons brièvement expliquer ce qu'est la motivation au travail au travers de sa théorisation la plus connue dans ce domaine : la théorie bifactorielle de Fred Herzberg, mieux connue sous l'appellation de théorie des deux facteurs (Two factor theory). D'après Herzberg, la motivation est provoquée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Le psychologue affirme que la motivation au travail est liée à deux facteurs : la satisfaction et l'insatisfaction ou mécontentement, dont il faut noter qu'ils agissent indépendamment l'un de l'autre. Pour Herzberg, l'opposé de la satisfaction est l'absence de satisfaction alors que le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. La figure 1 explique cela de manière graphique.

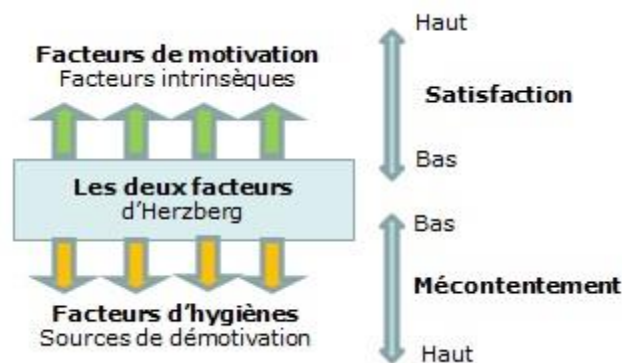


Figure 1: Battandier, A., (2009) *Théorie de deux facteurs de Herzberg*

Herzberg et al., (1959) distinguent deux catégories de facteurs qui agissent sur la motivation au travail. Mais pour de mieux comprendre son modèle, il est important que soit posé un cadre de départ : le travailleur est à l'origine insatisfait et démotivé. Lorsque la première catégorie de facteurs d'hygiène est mise en place, le travailleur n'est pas insatisfait mais il est démotivé. Finalement, lorsque les facteurs de motivation sont instaurés en plus de facteurs d'hygiène, le travailleur est satisfait et motivé. Regardons désormais plus en détail chacune de ces catégories.

**Facteurs d'hygiène** : cette catégorie de facteurs n'a pas la capacité d'apporter de la satisfaction, ils sont plutôt des générateurs d'insatisfaction. L'absence de facteurs d'hygiène peut créer une insatisfaction professionnelle mais leur présence ne motive pas et ne crée pas de la satisfaction. Les employés au sein d'une organisation voient ces facteurs comme des prérequis devant faire partie de leur environnement de travail. Les principaux facteurs appartenant à cette catégorie sont :

- La supervision, les politiques et procédures de l'organisation, les relations avec le supérieur, les conditions physiques du travail, les relations avec les collègues, le salaire, les avantages sociaux, la vie personnelle, la relation avec les subordonnés, le statut et la sécurité d'emploi (Gawel, 1997). Il s'agit donc de la relation du travailleur avec le contexte ou l'environnement dans lequel il exerce son travail.

**Facteurs de motivation :** ce sont des variables à l'origine de la satisfaction au travail. Ces facteurs enrichissent le travail d'une personne. Lorsque ces facteurs sont présents, cela va générer de la satisfaction et de la motivation mais son absence laisse les travailleurs dans un état neutre. Les principaux facteurs appartenant à cette catégorie sont :

- L'accomplissement, la reconnaissance, le travail en lui-même (nature de la tâche), les responsabilités, la promotion ou avancement, l'autonomie (Gawel, 1997). Ils décrivent la relation de l'individu avec ce qu'il fait, les facteurs de motivation sont axés sur le contenu du travail ou des tâches.

L'intérêt de ce modèle est qu'il nous permet de voir ce qui peut réellement impacter et promouvoir la satisfaction au travail. En effet, il s'avère que les facteurs de motivation sont associés à des effets positifs à long terme sur les attitudes et la performance organisationnelle alors que les facteurs d'hygiène n'offrent que des changements à court terme. Ainsi, connaître les sentiments des travailleurs à l'égard de leur travail est important pour comprendre et prédire les comportements sur le marché du travail (Bagozzi, 1980).

## *ii. La satisfaction au travail (ST)*

Diener (2003) suggère que le bien-être au travail est une conséquence de la satisfaction. En revanche, Foucher (1980), Diener (1985) ou encore Saari et Judge (2004) formulent que la notion du bien-être au travail est étroitement liée à celle de la satisfaction. Nous allons tout d'abord conceptualiser ce qu'est la satisfaction au travail (ST). Pour le philosophe Locke (1976) la ST est l'état émotionnel agréable ou positif qui résulte de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. La ST serait vue alors comme un état émotionnel découlant de la relation entre ce qu'il souhaite obtenir de son travail et ce que le travail lui apporte réellement, telle que la perçoit l'employé. Dans la même optique que Locke, Adams & Bond (2000) définissent la ST comme étant le degré d'affect positif envers le travail ou ses composantes.

Toutefois, la définition de la satisfaction au travail, ne peut pas se limiter à l'aspect émotionnel, comme semble l'avoir fait Locke. Pour la plupart des chercheurs et surtout pour

Weiss (2002) et Mignonac (2004), la satisfaction se composerait non seulement du volet émotionnel ou affectif mais également d'une dimension conative et cognitive, rendant alors la définition de Locke incomplète. La satisfaction au travail s'envisagerait alors comme une attitude plutôt que comme un état affectif ou émotionnel. Selon ces auteurs, la dimension cognitive est tout ce que l'individu sait ou croit savoir sur son travail. Ce sont les informations dont il dispose et l'opinion qu'il en a. La dimension affective se concentre quant à elle sur les sentiments éprouvés à l'égard du travail. Elle est centrée sur les affects, les sentiments et les émotions ressenties par l'individu. Au final, la dimension conative se définit comme la disposition à agir, comme l'intention d'action favorable ou défavorable vis-à-vis du travail.

Ce concept multidimensionnel est synthétisé par Meysonnier et Roger (2006) qui envisagent la satisfaction au travail comme un concept dynamique, une perception instable qui évolue en fonction des expériences, mais également en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie.

Par ailleurs, Spector (1997) affirme qu'il existe deux approches distinctes dans l'étude de la satisfaction au travail, une approche globale et une approche par facette. Cette affirmation est soutenue par certains auteurs qui montrent que la satisfaction au travail peut être étudiée comme une évaluation générale de son propre travail mais également comme une évaluation portée vers les différentes dimensions du travail telles que la satisfaction vis-à-vis de la rémunération, des collègues, de la hiérarchie et du travail en lui-même (Patterson et al., 2004). Par conséquent, la satisfaction peut être définie selon deux catégories : la satisfaction au niveau général et la satisfaction extrinsèque et intrinsèque<sup>3</sup>.

Finalement, Beer (1964) définit la ST comme l'attitude des travailleurs face à l'entreprise, à leur emploi, à leurs collègues et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail. Les attitudes positives et favorables à l'égard du travail indiquent la satisfaction au travail alors que les attitudes négatives et défavorables à l'égard du travail indiquent l'insatisfaction au travail.

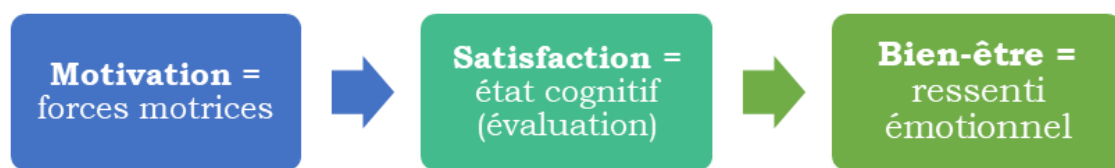
Un point important évoqué par Jutras et Vaillancourt (2003) est que la satisfaction des employés en milieu de travail, bien que très subjective, peut sans doute être décrite comme le résultat ou le croisement commun entre la motivation des personnes et leur bien-être en milieu

---

<sup>3</sup> La satisfaction intrinsèque est relative à la relation entre le salarié et son entreprise : elle concerne des aspects extérieurs au travail comme la stabilité d'emploi ou encore les conditions de travail. La satisfaction intrinsèque est davantage tournée vers les facettes et caractéristiques du travail, soit le contenu de ce dernier mais également le rapport avec les autres dans le cadre professionnel (Flanhec, Mullenbach-Servayre, Rojot, 2015)

de travail. Pour mieux comprendre ces liens, Atkinson et Feather (1996) proposent d'expliquer en quoi se différencient ces deux notions. Ils affirment que la satisfaction constitue un état final et la motivation quant à elle est la force qui mène à la réalisation de cet état final.

Rivalau (2003) vient soutenir les affirmations d'Atkinson et Feather car il affirme également que la satisfaction est un indicateur de la motivation et non une cause, car la motivation est un comportement qui précède l'expérience au travail alors que la satisfaction en est le résultat. La motivation indique donc les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique afin d'atteindre un but spécifique (Louart, 2002).



*Figure 2 : Concepts en lien avec le bien-être au travail*

Comme nous l'avons vu en abordant ces conceptualisations, la figure 2 montre que le bien-être au travail est le résultat d'un processus à 3 composantes. D'un côté, la motivation englobe les raisons ou forces motrices qu'un travailleur a pour s'investir dans son travail. D'un autre, se trouve la satisfaction qui consiste en une évaluation générale de l'environnement et/ou des conditions de travail, c'est-à-dire ce que le travail offre à l'individu par rapport à ce qu'il en attendait. L'interchangeabilité entre la satisfaction et la motivation est en effet réelle puisqu'il n'y a pas un ordre défini qui les relie : ces deux concepts sont donc évolutifs.

Pour ce qui est du bien-être, il s'agit d'une conséquence qui découle du niveau de satisfaction éprouvé par le travailleur, lequel se traduit par un sentiment de bonheur à l'égard de son environnement de travail. Il est cependant important de noter que cet état agréable a une durée très variable car plusieurs facteurs peuvent l'influencer.

#### d. Éléments qui influencent le bien-être au travail

Dans cette partie, nous allons développer les différents éléments exerçant une influence sur le bien-être au travail et qui ont été définis au fur et à mesure des recherches scientifiques ; nous concentrerons notamment notre attention sur les facteurs et les risques psychosociaux.

Pour débiter, la figure 3 ci-dessous schématise un lien cause-conséquence qui nous aidera à établir la distinction entre risques psychosociaux (RPS) et facteurs ou sources psychosociaux.

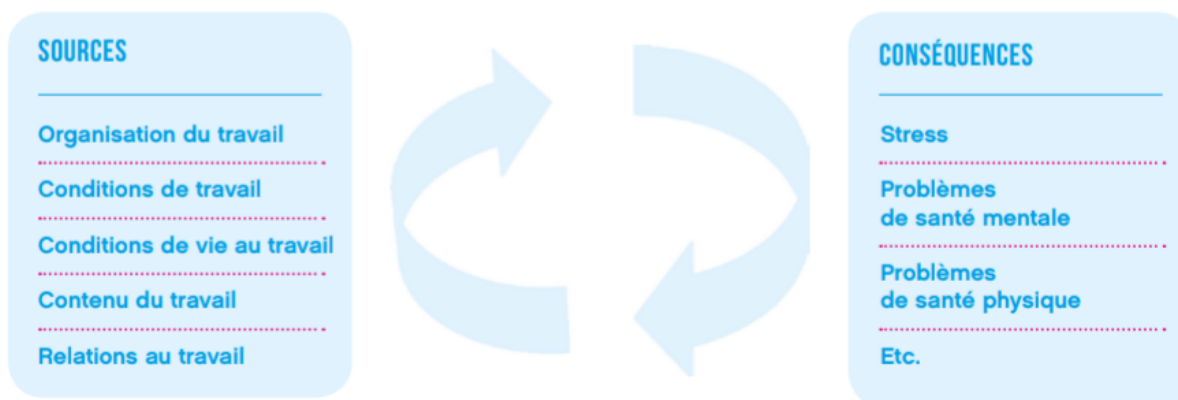


Figure 3 : SPF (2017). Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail.

### *i. Les risques psychosociaux (RPS)*

Souvent résumés par simplicité sous le terme de stress, les risques psychosociaux affectent la santé mentale, physique et sociale d'un individu, et sont étroitement liés aux conditions de travail, à son contenu, à son organisation.

Au vu des heuristiques ou raccourcis cognitifs liés au RPS, commençons par définir brièvement ce qu'est le stress de manière générale et le stress au travail pour ensuite conceptualiser ce que sont réellement les RPS. La définition donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) quant au stress, caractérise ce dernier comme une réaction qui apparaît chez une personne dont les ressources et stratégies de gestion personnelles sont dépassées par les exigences qui lui sont posées (OMS, Arck et al., 2001).

Le stress professionnel se définit comme l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des prestations professionnelles qui ne correspondent pas à leurs connaissances ou à leurs capacités et qui remettent en cause son aptitude à y faire face. Selon l'INRS, une personne est soumise à du stress dans son lieu de travail lorsqu'elle ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre de son travail et les ressources dont elle dispose pour y parvenir.

Passons maintenant à la conceptualisation des RPS à proprement parler. L'Organisation Internationale du Travail a défini les risques psychosociaux comme les interactions entre, d'une part, le contenu du travail et les conditions organisationnelles et, d'autre part, les compétences et les besoins des travailleurs. Ces interactions peuvent influencer sur la santé, la performance au travail et la satisfaction professionnelle du travailleur par leurs perceptions et leurs expériences (OIT, 1986).

Le Centre de Connaissance belge sur le bien-être au travail (BESWIC) propose une définition plus facile à comprendre en identifiant les risques psychosociaux comme étant la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychologique (accompagné souvent des dommages physiques) suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail dans lesquels l'employeur a une responsabilité et qui comportent objectivement un danger. L'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail offre, à son tour, une autre approche pour définir les RPS puisqu'elle considère qu'ils sont le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socioprofessionnel défavorable. Elle évoque des conséquences négatives pour les travailleurs telles que le stress, le surmenage ou la dépression.

Comme nous pouvons le voir, les risques psychosociaux sont un phénomène à multiples facettes dans lequel on regroupe généralement le stress chronique lié au travail, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, les agressions et violences, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, l'épuisement professionnel ou burnout, ...

Les RPS peuvent également se manifester par différents symptômes d'ordre émotionnel, comportemental et physique. Les symptômes varient d'un travailleur à l'autre mais on retrouve généralement des maladies cardio-vasculaires, des troubles musculosquelettiques<sup>4</sup>, de l'anxiété, des troubles de la concentration, de l'irritabilité, de la nervosité, des crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail, l'abus d'alcool ou de drogues, des troubles du sommeil, ...

Les RPS sont dès lors néfastes non seulement pour le travailleur mais aussi pour l'employeur car s'ils ne sont pas maîtrisés et peuvent devenir une lourde charge financière pour l'entreprise. Mais quels sont les facteurs ou déclencheurs des risques psychosociaux ? Nous allons les analyser plus en détail dans la suite de ce mémoire.

## *ii. Les facteurs de risques psychosociaux*

L'ABBET définit les facteurs de RPS comme l'ensemble des éléments de nature organisationnelle, collective ou individuelle qui interfèrent de telle façon sur le danger qu'ils augmentent ou réduisent la probabilité de survenance des effets néfastes ainsi que leur ampleur. Un groupe de chercheurs canadiens en charge d'études autour de la santé mentale au travail a

---

<sup>4</sup> Le SPF Emploi, Travail et concertation sociale définit les troubles musculosquelettiques ou TMS comme des problèmes de santé physique qui trouvent leur origine dans la situation de travail : douleurs au dos, tendinites, tennis elbow, hernie discale, picotements, crampes, limitations de la mobilité articulaire.... Ils se manifestent au niveau des muscles, tendons, nerfs et articulations.

apporté une deuxième interprétation et caractérise les facteurs de RPS comme des éléments qui influent sur la réponse psychologique des employés à leur travail et à leurs conditions de travail et qui peuvent entraîner des problèmes de santé psychologique. Ces facteurs englobent la façon dont le travail est exécuté ainsi que le contexte dans lequel il se déroule (CARMHA, 2018).

C'est ainsi que conceptualiser les facteurs de risques psychosociaux s'avère difficile puisqu'ils représentent les perceptions et les expériences propres à chaque travailleur. De plus, les facteurs de risques psychosociaux qui influencent le bien-être au travail varient en fonction des chercheurs et des organismes publics qui s'intéressent à la question.

En ce qui concernent les auteurs, deux modèles s'offrent nous :

Turcotte (1988) définit quatre dimensions : la nature du travail, le contexte physique, le contexte psychologique et le contexte organisationnel. Par ailleurs, Morin (2005) a, lui-même, établi un modèle à 4 dimensions en considérant : l'organisation du travail, les conditions d'exercice du travail, la qualité des relations professionnelles et l'équilibre entre travail et vie privée.

Ensuite, concernant les organismes spécialisés en la matière (travail et bien-être organisationnel), nous avons en Belgique le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale qui a regroupé les facteurs à l'origine de RPS en cinq catégories alors qu'en France l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) propose de regrouper ces facteurs de risques en six catégories. L'Association Bruxelloise pour le bien-être au travail a établi quant à elle sept dimensions ou facteurs de RPS qui impactent le bien-être au travail. Enfin, le groupe de chercheurs canadiens cité précédemment a développé, lui, pas moins de treize facteurs de risques psychosociaux.

Comme nous pouvons le constater, la littérature nous offre plusieurs pistes de recherche quant aux facteurs de risques psychosociaux pouvant affecter le bien-être au travail. Parmi ceux-ci nous en retrouvons 7 qui reviennent la plupart de temps et qui sont : les relations interpersonnelles au travail, le degré de justice et équité, la charge de travail ou demande psychologique, la latitude décisionnelle comprenant l'autonomie au travail ainsi que le sens, l'intérêt et le développement des compétences, le soutien social, l'équilibre vie professionnelle-vie privée et la reconnaissance au travail.

Comme évoqué lors de la formulation de la problématique de recherche, le champ d'étude de ce mémoire va se concentrer principalement sur la reconnaissance au travail et sur l'impact

qu'elle peut avoir sur le bien-être au travail. Et dans cette perspective apparaît alors la question de l'intérêt relatif à cette problématique du bien-être au travail.

e. Pourquoi est-il bénéfique pour les managers de s'intéresser au bien-être de leurs employés ?

Comme nous avons pu le voir, l'étude du bien-être au travail ne se limite pas au bien-être seul, mais comporte également différents aspects qui lui sont reliées tels que la motivation et la satisfaction au travail. Des employés qui se sentent valorisés et satisfaits des conditions et du contenu de leur emploi vont transmettre ce bien-être aux clients avec qui ils doivent traiter quotidiennement. Ces derniers seront alors plus satisfaits (Karatepe et Uludag, 2008) ; cette satisfaction du client/consommateur va se traduire en une **fidélité envers l'entreprise** et par conséquent, elle pourra devenir un **avantage concurrentiel important** avec pour résultat final une plus grande **rentabilité** (Luthans & Youssef, 2004).

En outre, le chercheur américain Spector (1985) affirme qu'une personne satisfaite dans son travail aura tendance à vouloir y rester. Par ailleurs, Wilson et Frimpong (2004) ont démontré qu'avoir des employés satisfaits se traduit par des **collaborations plus coopératives, utiles et respectueuses**. Il y a dès lors une diminution ou dans le meilleur des cas une **élimination des tensions dans le milieu de travail**.

Mais quelles sont les autres raisons qui amènent les cadres à s'intéresser au bien-être de leurs collaborateurs ? Il existe une corrélation positive entre la proportion d'employés heureux au travail et la **performance organisationnelle**. Comme le montrent plusieurs études, le bien-être au travail apporte différentes retombées positives sur la santé physique, mentale et sur la qualité relationnelle au travail et dans la vie privée (Roy, 2018). Promouvoir des relations interpersonnelles de qualité au travail procure donc des bienfaits, tant pour l'employeur que pour les collaborateurs.

Pour l'employé, avoir des bonnes relations interpersonnelles au travail (entre collègues, avec son employeur et avec les tiers) va augmenter son niveau de confiance, d'estime de soi, va l'amener à collaborer de manière plus bienveillante avec son entourage (professionnel et privé), va lui procurer des niveaux de satisfaction plus élevés tout en diminuant son niveau de stress et de frustration.

Les dirigeants à leur tour peuvent bénéficier d'employés plus engagés et loyaux envers l'organisation, des travailleurs qui éprouvent un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise ce



qui se traduit par une plus **grande collaboration et cohésion entre collègues et équipes de travail**. De plus, avoir des employés investis dans leur travail permet d'améliorer l'efficacité et la performance collective. C'est d'ailleurs ce que montre une étude menée par la Vlerick Business School (2017) où l'on peut constater que les employés engagés dans leur travail sont 20% plus performants. Il y a néanmoins une clarification à faire quant à l'engagement et le fait de devenir « un esclave du travail ». Les employés engagés travaillent davantage parce que les conditions du travail les incitent à le faire : c'est donc une action volontaire qui n'est pas assujettie à un sentiment de travail forcé.

Par ailleurs, lorsque les entreprises ont des collaborateurs satisfaits et engagés, elles sont sujettes à un **taux plus faible de rotation ou de « turnover »**. En effet, la Belgique connaît déjà un taux de rotation assez faible qui s'élevait en 2018 à 9,43% dont 5,85% étaient constitués de départs volontaires et 3,58% de rotations involontaires au sein du secteur privé (Securex, 2019). Cela est dû principalement au sentiment de sécurité que procure le fait de garder un même emploi durant plusieurs années, et plus encore lorsque cet emploi assure des bonnes conditions et permet l'épanouissement personnel et professionnel du travailleur. Les secteurs présentant les plus hauts taux de rotation sont le commerce, la téléprospection et la technologie de l'information (Wuro, 2018).

Pour les entreprises, bénéficier d'un faible taux de rotation implique une série de retombées positives. Cet indicateur témoigne d'une certaine **stabilité et organisation au sein de l'entreprise**, d'un rythme de renouvellement des effectifs modéré et se traduit également par une **gestion des départs moins importante**. De plus, qui dit départ dit aussi nouveaux recrutements : mais ceux-ci seront d'autant plus faciles à gérer qu'ils sont moins nombreux. En outre, engager de nouveaux collaborateurs implique des frais additionnels, qui ne peuvent pas être réduits, et qui sont liés au recrutement et à l'intégration ainsi qu'à la formation des nouveaux arrivants jusqu'à que ceux-ci puissent atteindre le niveau de compétences des collaborateurs sortants.

Parallèlement à l'aspect financier, le départ d'un collaborateur entraîne également une perte de productivité qui demandera du temps et des efforts pour être résorbée. Cela peut même amener à l'éloignement de certains clients particulièrement attachés au collaborateur sortant. Par conséquent, il est plus facile pour les entreprises de diminuer leur taux de rotation que d'avoir à gérer des frais qui ne peuvent pas être évités lors d'un processus de recrutement (O'Connell & Kung, 2007).

C'est ainsi que nous pouvons constater que l'intérêt pour le bien-être et la satisfaction des employés n'est plus une option mais devient une nécessité pour les entreprises qui peuvent aussi en retirer des bénéfices influençant de manière positive la productivité et l'environnement au travail.

## **2. La reconnaissance au travail**

### **a. Introduction**

Une carrière professionnelle de 40 années de travail peuvent être converties en une équivalence horaire de 75 000 heures de travail : le travail fait partie de nos vies, du fait de l'ampleur qu'il y prend. Nous pouvons de ce fait nous intéresser à l'utilité et aux raisons pour lesquelles tant d'importance lui est accordée.

En dehors de la nécessité de gagner sa vie dans le but d'assurer sa subsistance, le travail incarne une activité par laquelle une personne se définit, s'insère dans le monde, actualise son potentiel et crée de la valeur tout en lui offrant, en retour, un sentiment d'accomplissement, d'efficacité personnelle voire du sens à sa vie (Morin, 2006).

Pour un certain nombre de chercheurs (Emery, 1976 ; Trist, 1978), le travail doit comporter 6 propriétés afin d'engager suffisamment les individus ; pour renforcer l'engagement et la motivation des travailleurs, le travail qu'ils exercent doit être varié, comporter de défis, offrir un apprentissage continu, faire appel à l'autonomie, être reconnu et soutenu, et leur permettre d'apporter une contribution sociale et d'envisager un futur désirable.

La chercheuse Estelle Morin mène depuis 1993 différentes recherches afin d'être également en mesure de proposer des caractéristiques définissant un travail qui a du sens. À cet effet, elle a conçu un modèle présentant plusieurs facteurs pour que l'emploi soit considéré comme ayant du sens. Parmi ces caractéristiques on retrouve l'utilité sociale, la rectitude morale, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la qualité des relations et la reconnaissance.

Les propos des différents chercheurs évoqués sont affirmés dans différentes études mais nous allons spécialement nous concentrer sur une enquête canadienne autour des valeurs au travail menée en 2009. Les résultats nous y montrent que lorsque l'on évoque la question de ce que signifie le travail, plus d'un tiers des répondants évoquent le travail comme une façon de se réaliser, de s'accomplir (38%), ensuite un grand nombre d'individus y voient une façon de se sentir utile (28%), de socialiser (15%), d'être reconnu (13%). Pour seulement 6% de

répondants, le travail est une manière d'occuper le temps. Ainsi, nous pouvons observer que le travail représente bien plus qu'une contrainte liée à l'obtention d'un salaire.

À la suite des travaux de Morin et de plusieurs autres études sur le sujet, une notion supplémentaire a vu le jour en 2011 : il s'agit de l'indice relatif de bonheur au travail (IRB-T) qui a été développé par Pierre Côté afin d'évaluer le niveau de bonheur au travail tel que le perçoivent les travailleurs. Pour l'auteur, il y a 6 facteurs qui influencent le bonheur au travail à savoir : la réalisation de soi (dépassement), les relations (climat) de travail, la reconnaissance, la responsabilisation, la rémunération et le sentiment d'appartenance (Machado, 2016).

Le monde du travail étant de plus en plus exigeant, complexe et menant à des adaptations en continu de la part de travailleurs fait que ces derniers montrent un intérêt accru sur les différents facteurs qui influencent la perception du sens qu'ils ont de leur travail. Être soumis à de telles exigences fait que le travailleur ressent plus que jamais le besoin d'être réellement reconnu autrement que par la rémunération.

Mais quel lien existe-t-il entre le bien-être au travail et la reconnaissance ? Dans un premier temps, nous avons vu que la reconnaissance au travail fait partie des facteurs de risques psychosociaux qui peuvent impacter le bien-être des employés.

Mais, grâce à un schéma conçu par deux chercheurs (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010) que vous retrouvez à la figure 3, nous avons un argument de plus provenant de la littérature qui affirme l'étroite relation entre le bien-être et la reconnaissance. Ces deux chercheurs considèrent que la reconnaissance n'est pas seulement un facteur de risque, mais qu'il s'agit d'une des 5 composantes qui mènent vers le bien-être au travail.

C'est pour ces raisons que ce mémoire accorde autant d'importance à la reconnaissance au travail plutôt qu'aux autres facteurs de risques. Commençons par une définition de la reconnaissance pour ensuite analyser les différentes formes qu'elle peut prendre et les critères d'exigence pour avoir une politique de reconnaissance de qualité. Ensuite, nous évoquerons les avantages à mettre en place une politique de reconnaissance au sein des entreprises et les pratiques les plus courantes dans le domaine. Nous finaliserons cette revue de littérature avec un focus sur la reconnaissance au travers des cadeaux prosociaux ainsi que par l'analyse d'un outil de mesure qui est proposé par la littérature...

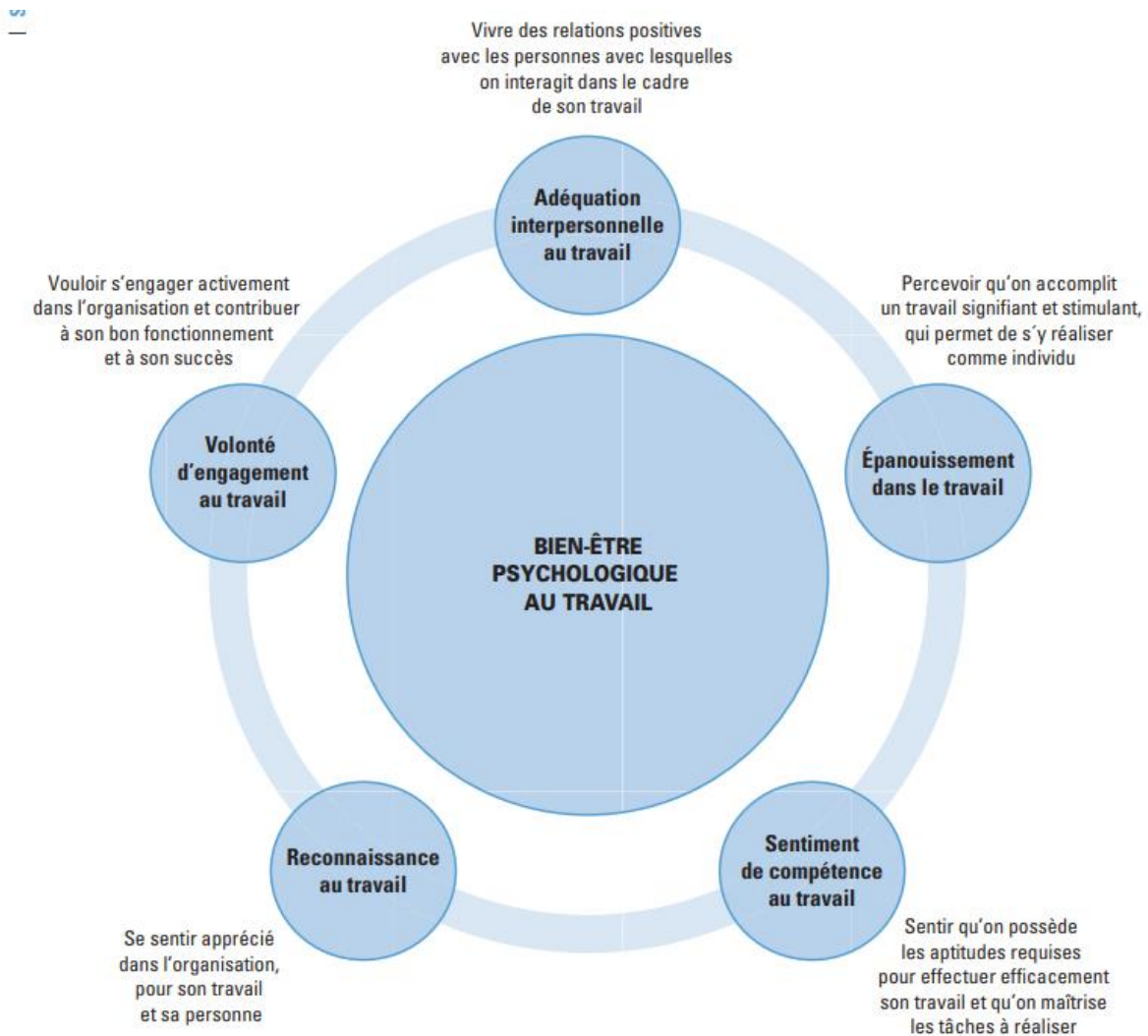


Figure 3 : Dagenais-Desmarais & Privé (2010). Représentation de 5 ingrédients du bien-être psychologique

## b. Définition

Si nous débutons par une définition assez élémentaire, nous pouvons établir que la reconnaissance au travail porte sur le faire et non sur l'être : c'est un constat des efforts réalisés et des résultats qui en découlent (Saint-Arnaud, 2009). Une autre définition apportée par la littérature présente la reconnaissance comme une démonstration sans ambiguïté du fait que l'individu, ses réalisations et ses pratiques de travail sont appréciées à leur juste valeur (Brun et al., 2002).

Le créateur du modèle « efforts - récompenses », Johannes Siegrist, propose, lui, de définir la reconnaissance au travail en termes d'estime et de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques ou des collègues mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi (Siegrist, 1996). Pour les chercheurs Stajkovic et Luthans (2001), la reconnaissance correspond à l'attention personnelle transmise verbalement à travers des expressions attentives, l'approbation et l'appréciation d'un travail bien fait.

Cependant, la reconnaissance s'avère un concept assez vaste qui peut aborder plusieurs points de vue : humaniste et existentiel, comportemental, psychodynamique et éthique (Brun & Dugas, 2002).

Le point de vue **humaniste et existentiel** de la reconnaissance s'intéresse à la personne et à son existence, au fait que le travailleur est un être unique. Ainsi, la reconnaissance peut être envisagée comme l'ensemble des attentions qu'une entreprise accorde au travailleur en tant que personne et mises en œuvre pour montrer à ce dernier qu'il existe aux yeux de la hiérarchie en tant qu'être unique et que ses actions ont une importance telle qu'elles méritent d'être reconnues (Bourcier & Palobart, 1997).

Le point de vue **comportemental** de la reconnaissance se base sur le fait que les managers obtiendront de résultats à la hauteur de ce qu'ils offrent comme récompense aux travailleurs. La reconnaissance sera dès lors considérée comme une méthode de renforcement positif<sup>5</sup> qui incitera le travailleur à fournir des résultats uniquement consécutifs à ces démonstrations de reconnaissance, lesquelles s'incarnent principalement sous forme de récompenses financières. Brun considère que ce point de vue de la reconnaissance est avantageux pour les dirigeants car il permet de récompenser sur base de faits observables et concrets. Cependant, ce type de reconnaissance ne sera pas suffisant en absence de démonstrations plus spontanées sur le plan relationnel.

En ce qui concerne le point de vue **psychodynamique** de la reconnaissance, il va s'articuler autour de deux axes qui sont le constat du travail réalisé et la gratitude de l'entreprise envers le travailleur. Ainsi, de ce point de vue, la reconnaissance a besoin d'apprécier le travail réellement fourni par le travailleur au-delà de l'accomplissement de la tâche ou de l'objectif. Ce type de reconnaissance va tenir compte des risques qui ont été pris et de tous les efforts qui ont été fournis pour réaliser une certaine tâche, qu'elle soit achevée ou non. Ensuite, une fois le constat effectué, la reconnaissance se traduit par de la gratitude envers le travailleur en le remerciant et en mettant en avant la contribution de ses actions (Dejours, 1993).

Dans l'approche psychodynamique la reconnaissance peut également être le résultat d'un « jugement d'utilité » et d'un « jugement de beauté ». Le *jugement d'utilité* est exprimé par la hiérarchie, les collègues ou les clients et porte sur l'utilité technique, économique ou sociale de

---

<sup>5</sup> Le renforcement positif consiste à donner au sujet un stimulus agréable, c'est un événement qui augmente la fréquence d'apparition d'un comportement donné grâce à l'apparition d'un stimulus agréable (Magerotte et al., 2010).

la contribution apportée par le travailleur. Tandis que le *jugement de beauté* porte plutôt sur la qualité de travail que fournit l'individu. Ce jugement se fera donc sur base de la conformité du travail avec les règles de l'art (Gernet, Dejours, 2009). De ce fait, la reconnaissance d'un point de vue psychodynamique porte un regard qui est davantage axé sur le travail fourni par l'employé.

Enfin, du point de vue **éthique**, la reconnaissance est définie comme une question de dignité humaine, de justice sociale et d'égalité où tous les travailleurs méritent d'être traités comme des êtres égaux. La reconnaissance d'un point de vue éthique va s'exprimer par des actions qui visent à réparer les torts causés aux employés par certains choix de gestion. Ce type de reconnaissance est en lien avec le concept de justice organisationnelle.

Ainsi, la reconnaissance se définit comme le devoir que les entreprises ont de se soucier de leurs employés et de leurs besoins (Brun, 1999). Il n'est donc pas question, dans cette perspective de la reconnaissance, de traiter les travailleurs comme des simples numéros ou dossiers, mais bien comme des êtres humains qui méritent d'être reconnus d'une manière juste et équitable.

Comme nous l'avons vu, la reconnaissance au travail est un concept polysémique. Herzberg (1966) déclare qu'elle peut dans certains cas porter sur les accomplissements et l'efficacité, et dans d'autres, sur les gratifications matérielles et/ou symboliques. Par ailleurs, la reconnaissance représente une rétribution qui prend une valeur affective, concrète ou financière (St-Onge et al., 2005)

### c. La reconnaissance et ses multiples formes et critères

La reconnaissance peut prendre plusieurs formes. D'après Morin (2006), la reconnaissance peut être exprimée par des marques d'appréciation et de considération de la part de supérieurs hiérarchiques, par le soutien qu'ils fournissent aux équipes dont ils ont la charge, par l'équité du traitement salarial, par des avantages sociaux, par de systèmes de récompenses, par l'efficacité des processus décisionnels et finalement par l'estime exprimée par les collègues de travail.

Par ailleurs, Stajkovic, Luthans, Brun, Dugas, St-Onge et al., identifient la rétroaction verbale (feedback), l'autonomie dans le travail, la valorisation des réalisations et les opportunités de développement comme des formes de reconnaissance. Pour sa part, Fall (2014) affirme que la reconnaissance peut prendre la forme d'un salaire satisfaisant, d'une promotion interne, d'une autonomie accordée ou encore d'encouragements.

Comme nous pouvons l'observer, le contenu de la littérature traitant des formes que peut prendre la reconnaissance varie d'un auteur à l'autre. C'est pour cette raison que Brun et Dugas (2005) ont proposé une catégorisation des pratiques de reconnaissance au travail en fonction de la forme de la reconnaissance et du type d'interaction entre les parties impliquées. Brun et Douglas ont dès lors identifié quatre formes de reconnaissance : la reconnaissance existentielle, celle de la pratique du travail, celle de l'investissement dans le travail et finalement la reconnaissance des résultats. Pour ce qui est des types d'interaction, nous pouvons retrouver notamment les niveaux institutionnel, horizontal, vertical ou hiérarchique, externe et social.

Tout d'abord, *au niveau institutionnel*, la reconnaissance se manifeste de manière globale et se traduit par la mise en place de politiques ou de programmes qui affirment l'intention de la part des entreprises de reconnaître le travail qui a été fourni par ses travailleurs. Ensuite, *au niveau horizontal*, il s'agit de la reconnaissance qui est exprimée entre collègues qui, d'après l'auteur américain Bob Nelson (2001), est une de sources non biaisées les plus importantes. En effet, ce sont les collègues de travail qui sont les personnes les plus à même de porter un jugement sur la qualité du travail fourni.

Puis vient la reconnaissance *au niveau vertical* qui est celle faisant le lien entre le gestionnaire et son employé. C'est ce niveau de reconnaissance qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce mémoire car, comme la littérature nous l'a montré, ce sont les cadres hiérarchiques qui ont le plus d'impact dans la perception du niveau de reconnaissance et de soutien qui est offert aux employés.

*Au niveau externe*, la reconnaissance provient de la part de tiers, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs, des consultants, des partenaires ou de tout autre tiers amené à collaborer avec l'entreprise. Ce niveau de reconnaissance s'avère très utile principalement lorsqu'il y a une absence de reconnaissance au sein des autres niveaux cités préalablement. Finalement, la reconnaissance *au niveau social* se manifeste à travers le rapport qui existe entre la communauté et les employés de diverses organisations. À ce niveau, la reconnaissance prend plusieurs formes dont la valorisation de l'utilité sociale, la valorisation de certains corps de métier tels que le corps médical, les pompiers, la police...

Passons maintenant aux critères de reconnaissance : la *reconnaissance existentielle* porte sur l'employé en tant qu'individu, distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise qui lui est propre (Jacob, 2001). Il s'agit de reconnaître le travailleur par des petits gestes, par des échanges interpersonnels, par l'octroi du droit à la parole ou encore par la

possibilité qui lui est donnée d'influencer la prise de décision. Cette forme de reconnaissance est souvent exprimée de manière informelle et en privé.

La *reconnaissance de la pratique du travail* quant à elle concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche, son comportement, ses qualités professionnelles et ses compétences. La reconnaissance sera alors exprimée en fonction de la créativité, du degré d'innovation, de l'amélioration continue dans les méthodes de travail, de la relation avec les clients ou encore de la capacité à travailler en équipe.

La *reconnaissance de l'investissement dans le travail* porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils ont pris pour mener à bien une certaine tâche, les efforts et l'énergie qui ont été consacrés à un projet. Cette forme de reconnaissance est mise en place lorsque les résultats n'ont pas été atteints et ont pour but de motiver l'employé en soulignant qu'il mérite d'être reconnu et valorisé même s'il est moins performant que ses collègues.

Finalement, la *reconnaissance des résultats* est celle qui porte sur la contribution qu'apporte le travailleur aux objectifs de l'entreprise. Il s'agit d'un type de reconnaissance qui est conditionnelle aux résultats obtenus et donc qui se présentera uniquement après la réalisation de tels objectifs. Pour l'employé cette reconnaissance s'avère la plus gratifiante puisqu'il a le sentiment concret d'avoir apporté du positif à l'entreprise et d'être valorisé et reconnu pour cela, de manière formelle et publique.

#### d. Critères pour une reconnaissance de qualité

À la suite de l'analyse des multiples configurations que peut adopter la reconnaissance, il convient de s'intéresser à ce qui fera de la reconnaissance mise en place au sein d'une entreprise une pratique de qualité. Les travaux de Brun et Dugas (2005) suggèrent 8 critères à respecter pour que les pratiques de reconnaissance au travail soient réellement efficaces et qualitatives : elle doit porter sur **la sincérité** et doit donc être une expression authentique.

Elle doit également être une pratique **réactive**, c'est-à-dire qu'elle doit être démontrée le plus vite possible à la suite d'un accomplissement ou d'un comportement de travail donné. La reconnaissance doit également être basée sur **la proximité hiérarchique** : c'est-à-dire qu'il convient que son expression émane un supérieur hiérarchique au niveau de positionnement proche, car elle sera alors perçue de manière plus efficace et il en résultera un plus grand sentiment de fierté de la part des employés concernés. Un autre critère clé repose sur **la variabilité** dans les pratiques de reconnaissance comme Bourcier et Palobart (1997) l'indiquent



dans leurs travaux. Les attentes de travailleurs évoluent en permanence et donc il faut constamment réinventer la manière dont les dirigeants reconnaissent leur personnel.

De plus, les pratiques de reconnaissance doivent être basées sur **la personnalisation** et **la légitimité**. La reconnaissance n'est pas universelle et doit, par conséquent, se manifester en fonction des caractéristiques propres à la personne ou à un groupe : c'est là que réside l'importance de s'intéresser à son personnel, afin de connaître le meilleur moyen de le valoriser. Ensuite, il est important que les pratiques de reconnaissance au travail soient légitimes, c'est-à-dire crédibles aux yeux de travailleurs. Dès lors, il est recommandé que ce soit une personne connaissant bien l'envergure du travail réalisé par l'employé qui reconnaisse son travail. C'est pourquoi, la reconnaissance venant d'un supérieur hiérarchique proche dans l'échelle organisationnelle est celle qui est conseillée, car considérée comme la plus efficace et porteuse de sens.

Enfin, la reconnaissance doit être une pratique **spécifique** et **cohérente**, ce qui implique qu'elle doit être formulée de la manière la plus explicite possible lorsqu'elle est exprimée à un employé : l'entreprise doit exprimer de manière claire les raisons d'une telle reconnaissance. Par ailleurs, les pratiques de reconnaissance doivent être en lien avec les objectifs et priorités de l'organisation. Afin que ces pratiques prennent réellement effet, il est nécessaire que les discours, les politiques, et les engagements exprimés par les dirigeants soient en accord avec les mesures que l'entreprise adoptera par la suite. La reconnaissance au travail doit donc s'intégrer aux habitudes de vie des employés, des gestionnaires, des dirigeants, aux pratiques courantes de gestion des ressources humaines et à l'organisation du travail. C'est seulement ainsi qu'elle pourra s'inscrire dans la culture organisationnelle de la structure (Brun & Dugas, 2005).

e. S'intéresser à la reconnaissance, existe-t-il des avantages pour les managers ? et pour les travailleurs ?

Prenons maintenant un moment pour étudier les différentes raisons qui doivent pousser les entreprises à s'intéresser à la reconnaissance. L'Institut National de Santé Publique du Québec identifie la reconnaissance au travail comme un RPS important dont les entreprises devraient se préoccuper, et ce en raison des situations de travail combinant des efforts élevés et une faible reconnaissance et qui représentent un risque pour la santé mentale, cardiovasculaire et pour les troubles musculosquelettiques. Le manque de reconnaissance « ouvre la porte » à des troubles psychologiques comme l'anxiété et la dépression, à des troubles physiologiques

tels que les troubles du sommeil, et finalement à de problèmes comportementaux comme la violence, l'agressivité et l'abus d'alcool combiné à des médicaments (Vézina et al., 2006).

Le psychanalyste Dejours (2000) met également en garde et affirme que l'origine du mal-être au travail repose sur l'isolement du travailleur et plus particulièrement sur la non-reconnaissance de son travail de la part de son environnement, qu'il s'agisse des collègues de travail, de la hiérarchie ou des clients. Lorsque le travailleur expérimente ou perçoit une relation employé - supérieur hiérarchique qui n'offre pas la reconnaissance attendue, il va réduire sa contribution à l'entreprise afin de rétablir l'équilibre de la relation (Podsakoff et al., 2000).

Pour pallier tous ces problèmes, Bourcier et Palobart considèrent que la reconnaissance au travail est essentielle car **elle constitue une source de motivation et de satisfaction** (1997). Cela implique donc qu'en étant reconnu à sa juste valeur, le travailleur verra son **niveau de bien-être amélioré**.

Ne perdons pas de vue que pour qu'un individu éprouve de la satisfaction, il doit tout d'abord se sentir motivé ; la motivation étant une force dynamique qui pousse l'individu à agir (Vallerand & Thill, 1993), elle encouragera l'employé à modifier son comportement et à se dépasser. Ensuite, constater que le travail qu'il fournit est reconnu, quelle qu'en soit la forme, va lui procurer des émotions positives ou un sentiment de bien-être, ce qui se traduira généralement par un état final de satisfaction. De plus, la reconnaissance au travail **contribue grandement à l'accomplissement de soi**, elle permet aux travailleurs de **stabiliser leur identité** et d'être **épargnés du risque des maladies psychosomatiques** liées à des forts niveaux de stress en continu (Molinier & Dejours, 1994).

Un autre avantage, pour l'entreprise comme pour le travailleur, est que la mise en place de pratiques de reconnaissance permettra au **travail d'être perçu comme ayant du sens**. Même s'il s'agit d'une expérience subjective, c'est-à-dire propre à chacun dans l'interprétation, un travail qui est perçu comme ayant du sens amène le travailleur à lui accorder davantage d'importance, à lui attribuer une plus grande valeur. Cela se traduira par un déploiement plus important d'efforts, davantage d'implication affective envers l'organisation, mais surtout en un changement de comportement puisque l'individu aura tendance à être plus consciencieux, à coopérer plus spontanément avec les autres et à fournir le rendement attendu voire, à le dépasser.

La reconnaissance et le soutien sont donc des renforcements nécessaires dans l'optique de **développer des comportements productifs et l'estime de soi** (Morin, 2006).

Le bureau de recrutement Robert Half a par ailleurs mené une étude auprès de 2000 travailleurs au Benelux sur les secrets des entreprises et des collaborateurs les plus épanouis en 2016. Une des conclusions qui ressort de cette étude est que les managers qui reconnaissent et encouragent souvent **obtiennent des performances significativement plus élevées** de la part de leur équipe. En montrant de la reconnaissance, les entreprises satisfont deux types de besoins humains au travail. Le besoin de compétence d'une part qui indique qu'un travailleur exécute bien son travail ; et d'autre part le besoin de lien social car il y a quelqu'un qui s'intéresse non seulement au travail réalisé mais également à l'employé en tant qu'individu, lequel se sent ainsi apprécié et donc valorisé.

L'étude révèle également que rendre les travailleurs heureux n'est pas très compliqué et ne requiert pas énormément d'efforts surtout en ce qui concerne l'aspect financier. Ceci est vrai principalement pour les employés travaillant au sein du département finance, marketing et comptabilité puisque ce sont eux qui apprécient le plus une reconnaissance qui n'est basée sur une récompense financière. Pour 66% de travailleurs appartenant à ces 3 départements, un « merci » sincère en reconnaissance de la part d'un bon travail motive beaucoup plus que ce qui semblent penser les managers.

À ce propos Nick Marks statisticien et CEO de Happiness Works, s'exprime et prétend qu'il est facile de pointer les problèmes mais qu'il faudrait aussi que les managers s'expriment quand tout se passe bien et mettent en avant les points forts des collaborateurs. Pour Marks, même si ces moments peuvent être qualifiés de « micro-moments » positifs, ils sont importants et essentiels car cela **booste l'optimisme et améliore l'état d'esprit** sur une plus longue durée en comparaison avec les primes. Même minimales, les attentions sont appréciées et **contribuent à rendre les salariés heureux et satisfaits**.

Un autre avantage dont les entreprises peuvent bénéficier lors de la mise en place de pratiques de reconnaissance, est **la fidélisation de leurs employés** (Brun & Douglas, 2005). Se sentant reconnu et sa contribution valorisée par l'entreprise, l'employé sera moins enclin à chercher des nouvelles opportunités ailleurs. Ce qui est également constaté c'est que le travailleur va favoriser la mobilité en interne et donc à nouveau privilégier de rester dans une organisation où il est apprécié, valorisé et reconnu. Les entreprises auront donc **un taux de**

**rotation plus faible** et rencontreront **moins de difficultés de retenir leurs employés** dans la même fonction ou dans une autre au sein de l'entreprise.

Toutefois, les managers doivent faire très attention aux côtés négatifs qui peuvent amener les pratiques de reconnaissance lorsqu'elles ne sont pas bien mises en place où lorsque l'entreprise ne s'intéresse qu'à une forme spécifique de celle-ci (cfr. Formes de reconnaissance). Brun et Dugas (2005) nous alertent surtout en sur la reconnaissance des résultats. À ce propos, ils soutiennent que cette forme de reconnaissance est la plus fréquente en entreprise même si elle ne devrait pas être la seule. En mettant en avant uniquement la reconnaissance par les résultats, les dirigeants peuvent créer chez leurs employés des sentiments néfastes tels que la jalousie, l'injustice, la compétitivité accrue entre collègues, la perte de crédibilité...

Ainsi, les auteurs recommandent et trouvent nécessaire de combiner plusieurs formes de reconnaissance, et surtout celles qui ne sont pas basées uniquement sur des objectifs : étant donné qu'il n'est pas toujours possible de les atteindre, baser sa reconnaissance sur d'autres critères connexes, notamment en se basant sur les efforts qui ont été déployés, sera aussi bénéfique pour le personnel.

#### f. Quelles sont les pratiques le plus courantes en la matière ?

Lorsque les entreprises décident de mettre en place un système de reconnaissance, elles ont le choix entre trois grands types de pratiques : la reconnaissance concrète/financière, la reconnaissance symbolique/affektive et la reconnaissance organisationnelle.

La **reconnaissance organisationnelle** porte sur la sécurité d'emploi, la perspective de carrière et l'accès à la formation au sein de l'organisation (Machado, 2016). Dans un environnement économique plutôt instable, les employés se considèrent comme reconnus lorsque l'entreprise peut garantir des possibilités de carrière à long terme. De cette manière, même en l'absence d'autres pratiques de reconnaissance l'individu aura un sentiment de sécurité et pourra se projeter dans le temps. Par ailleurs, l'accès à la formation s'avère une pratique de reconnaissance essentielle pour les employés car elle leur permet une bonne utilisation de leurs compétences et évite le sentiment de pouvoir être utile ailleurs lorsque les travailleurs occupent un poste qui n'est pas en adéquation avec ces compétences.

La particularité des pratiques de reconnaissance organisationnelle repose sur leur subjectivité. Pour certains employés la sécurité d'emploi, l'accès à la formation et la possibilité

d'évoluer professionnellement sont des impératifs que toute société doit pouvoir offrir alors que d'autres percevront ces pratiques comme de la reconnaissance.

La *reconnaissance symbolique* se situe dans le registre de l'intangible, du psychologique et du relationnel. Elle représente une rétroaction positive ou constructive. En effet, il s'agit du feedback, des commentaires, encouragements, remerciements qui sont adressés aux employés, qu'ils le soient sous forme écrite ou orale.

La fréquence de ces pratiques n'est pas définie par la littérature mais ce sont des gestes faciles à mettre en place et qui peuvent être mis en avant de manière régulière. Il faut toutefois être prudent et respecter une certaine proportionnalité entre les efforts investis par l'employé et la fréquence à laquelle il est reconnu. Si les entreprises négligent cela, ces manifestations de reconnaissance peuvent déboucher sur une perception de flatterie qui viendrait détruire tous les efforts de l'entreprise (De Jonge et al., 2000).

Enfin, Machado (2016) définit la *reconnaissance financière* comme étant celle associée à la rémunération et aux primes. C'est une reconnaissance concrète de la valeur du travail fourni et qui reste essentielle pour les travailleurs. Brun et Dugas (2005), quant à eux, la définissent comme une rétribution financière ou un avantage économique distribué pour récompenser un rendement ou une performance spécifique et souvent exceptionnelle.

La suite de ce mémoire s'intéressera à la reconnaissance à caractère financier, et plus précisément lorsqu'ils prennent la forme de cadeaux prosociaux.

#### g. Reconnaissance par les cadeaux prosociaux

La plupart des entreprises admettent que la meilleure façon de motiver leurs employés est de les récompenser avec de l'argent qu'ils dépenseront eux-mêmes par la suite<sup>6</sup>. Cependant, quand il s'agit de reconnaître les employés, d'autres pratiques existent pour permettre un rayonnement de cette récompense financière au-delà de l'employé lui-même : en touchant son entourage, par exemple.

Les primes ou cadeaux prosociaux sont des récompenses financières offertes aux travailleurs afin qu'ils les utilisent dans des actions prosociales envers des organisations caritatives ou des collègues de travail (Anik et al., 2013). La prosocialité se définit comme l'ensemble des comportements sociaux observables et orientés vers le bénéfice d'autrui ou le

---

<sup>6</sup> De ce point de vue, il s'agit de dépenses que le travailleur fait pour sa personne uniquement, dès lors toutes les autres personnes sont exclues et ne peuvent en bénéficier.

partage de coûts et bénéfices avec autrui (Bouchard et al., 2006). Le partage, la coopération, le réconfort ou l'aide sont des manifestations d'un comportement prosocial. Ces comportements ont pour but de faciliter les relations interpersonnelles entre individus.

Mais en quoi cela bénéficie-t-il aux travailleurs ? L'étude américaine menée en 2008 par Dunn et al., portant sur le choix des dépenses et l'impact sur le bonheur affirme que le désir d'aider les autres est un besoin profondément ancré dans la nature humaine. Dès lors, on peut établir dans le fait de donner aux autres un lien causal sur l'augmentation du bonheur et la satisfaction dans la vie personnelle de chaque employé. Dans ses recherches, Anick et al. (2013) affirment que les comportements prosociaux via l'octroi de primes prosociales permettent aux entreprises de profiter des mêmes avantages que lorsque la reconnaissance s'exprime sous forme monétaire à usage personnel. Elle cite des avantages tels que le soutien social, la cohésion, des performances accrues de la part du personnel/des équipes, le bonheur et la satisfaction de travailleurs.

Ces retombées positives s'expliquent principalement grâce au fait que les comportements prosociaux amènent au renforcement et à la formation de nouvelles relations interpersonnelles. De telles relations sont un gage d'engagement et de satisfaction professionnelle (Avery et al., 2007). Grant (2008) vient rejoindre les propos de Avery et al. en affirmant que dans la mesure où les employés perçoivent que leur entreprise agit de manière prosociale, leur engagement s'en voit positivement affecté.

Par ailleurs, les résultats de l'étude de Anik et al (2013) justifient les avantages découlant des bonus prosociaux en fonction de la valeur du bonus. Ils expliquent que recevoir un faible montant d'argent pour le dépenser pour soi est peu susceptible d'avoir un impact sur la satisfaction ou les performances professionnelles des employés. Les travailleurs pourraient même penser que la récompense n'est pas à la hauteur de tout le travail et efforts fournis pendant une période donnée et ressentir un gros déséquilibre dont résulterait alors une baisse de la motivation dans le travail.

En revanche, les chercheurs affirment que l'achat d'un cadeau pour autrui, même de faible valeur, encourage les travailleurs à être plus créatifs dans leurs choix, rendant ainsi l'expérience plus marquante tant pour celui qui offre le cadeau que pour celui qui le reçoit. De plus, leur étude montre que les personnes qui font profiter autrui de leurs cadeaux prosociaux, préfèrent le faire en face-à-face car ça les rend plus heureuses. Un autre constat est que dépenser de

l'argent provenant des cadeaux prosociaux pour des amis proches conduit à plus de bonheur que dépenser pour des personnes plus éloignées (Aknin et al., 2011).

Les bonus prosociaux ne comportent pas uniquement des avantages mais la littérature ne nous montre rien sur les retombées négatives qu'il pourrait en avoir. Cependant, Anick et al., (2013) s'exprime à ce sujet et prétend même qu'il semble probable que ces bonus prosociaux puissent entraîner des conséquences négatives s'ils sont introduits en substitution aux autres pratiques de reconnaissance plus classiques, notamment la reconnaissance financière.

La littérature concernant les pratiques prosociales se limite souvent aux bonus qui sont offerts aux travailleurs pour qu'ils puissent les dépenser dans des gratifications envers des associations caritatives ou des collègues. Cependant, il faut noter qu'un comportement prosocial peut également porter sur l'entourage proche car le but de ces comportements est de partager un bénéfice avec autrui, et cela inclut alors également la famille et les amis. Ce constat nous amène à reformuler notre question de recherche comme suit : « *La reconnaissance au travail à travers les cadeaux d'entreprise prosociaux, impacte-t-elle le bien-être au travail ?* ».

#### h. Outil de mesure de la reconnaissance au travail

Du fait que le principal objectif de ce mémoire est d'analyser la manière dont le bien-être au travail peut se voir impacté grâce à l'implémentation d'une nouvelle forme de reconnaissance, et en sachant que cette dernière est une composante essentielle du bien-être au travail, il nous paraît nécessaire de nous concentrer sur l'identification des outils ou méthodes permettant de la mesurer. Bien que nous sachions précisément que la reconnaissance peut s'avérer à la fois tangible et intangible, il existe un modèle scientifique, créé par le sociologue Johannes Siegrist : le « Modèle efforts-récompenses de Siegrist ».

Afin de mieux comprendre le fonctionnement du bien-être des travailleurs, des chercheurs tels que Palobart et Siegrist, se sont intéressés aux stratégies de gestion du personnel. C'est ainsi que l'étude de la relation interpersonnelle entre les employeurs et les employés est devenue un champ de recherche à exploiter, lequel a donné naissance par la suite au développement d'un modèle théorique portant sur la reconnaissance au travail.

Ce modèle explicatif trouve ses origines dans la sociologie médicale et met l'accent à la fois sur les efforts fournis et sur la structure des récompenses perçues au travail (Marmot et al., 1999). D'après Siegrist, l'employé qui engage des efforts dans son travail s'attend, en retour, à ce que son travail lui procure des récompenses (Siegrist, 1996). Ainsi, la perception d'équilibre entre ces deux notions contribue au bien-être psychologique de travailleurs (Siegrist, 1990).

Ce modèle prend la forme d'un questionnaire mesurant le stress professionnel au travail qui, d'après Siegrist, est généré par une combinaison d'efforts élevés mis en parallèle de faibles récompenses ou d'un faible niveau de reconnaissance. Il s'intéresse grandement au concept de la réciprocité sociale<sup>7</sup>. L'auteur distingue dans son modèle deux types d'efforts :

- D'une part, il y a *les efforts extrinsèques*, qui correspondent aux exigences du travail liées aux contraintes de temps, aux interruptions fréquentes, aux nombreuses responsabilités, à l'augmentation de la charge de travail et à l'effort physique (Ruelle, 2015).
- Par ailleurs, les *efforts intrinsèques* ou « surinvestissement » représentent les attitudes et les motivations liées à un besoin inné de se dépasser, de se sentir estimé et approuvé, de relever des défis ou encore de contrôler une situation menaçante.

D'après Niedhammer et Siegrist (1998), au plus un individu est impliqué dans son travail, au plus il utilisera de ressources pour mener à bien son travail, et ce, même dans les situations où sa rétribution est relativement faible par rapport aux efforts investis. Ces efforts extrinsèques sont dès lors associés à un engagement excessif dans le travail et à l'incapacité de s'éloigner de ce dernier.

Quant aux récompenses, c'est ce que l'individu retire de son travail. Siegrist (1996) définit la reconnaissance en termes de récompenses. Elles peuvent prendre plusieurs formes : des gratifications monétaires via le salaire, de l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, et dans le contrôle sur le statut professionnel de l'employé, y compris les possibilités de promotion et la sécurité d'emploi (Siegrist, 1996 ; Siegrist, 2012).


Comme nous l'avons vu, ce modèle est d'une grande aide pour la prévention de la détresse psychologique où des émotions négatives peuvent être générées, ainsi qu'un stress de longue durée qui peut alors survenir lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts requis pour exécuter une activité professionnelle et la reconnaissance reçue en contrepartie de cet investissement. Il faut néanmoins souligner que ce déséquilibre entre efforts et récompenses atteint plus sévèrement sur le plan émotionnel et psychologique les personnes dites « surinvesties » dans leur travail. Cela s'explique facilement car, ces personnes se mettent elles-mêmes une pression particulière et font toujours plus que ce qui leur est demandé, ont le goût de la compétition et par conséquent présentent une hostilité latente dans l'attente du moindre signe de reconnaissance.

---

<sup>7</sup> C'est la capacité de l'individu à interagir et à maintenir des échanges sociaux mutuels, elle rend possible la construction de relation et d'échanges sociaux continus (Wikipédia, s.d.).

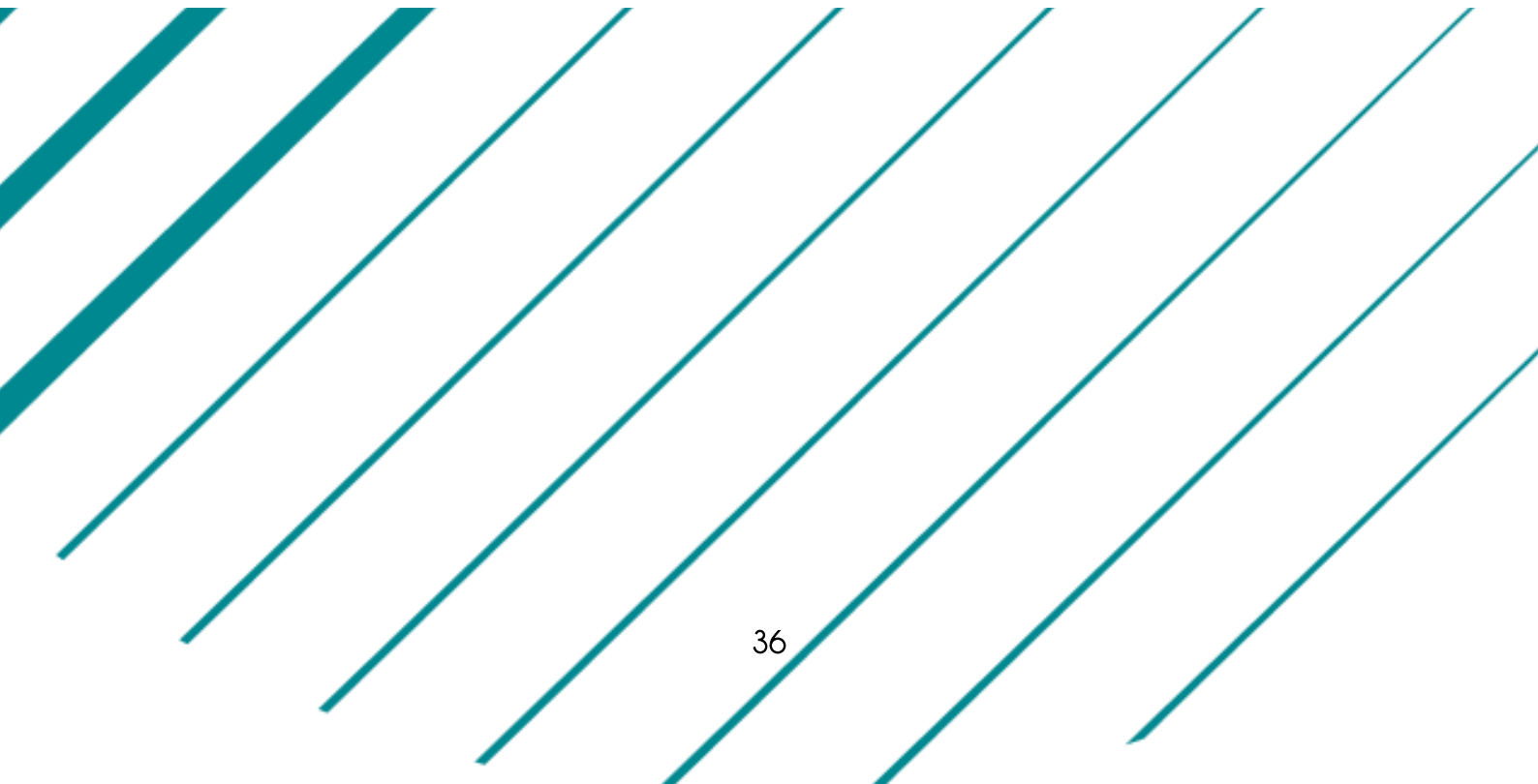


En conclusion pour cette approche, l'auteur a voulu, par le biais de ce modèle, souligner l'importance de conserver un équilibre entre les efforts fournis et les récompenses perçues, qu'elles soient matérielles ou symboliques. Ce n'est qu'à partir de là que, lorsqu'un tel équilibre est atteint, la santé et le bien-être font partie intégrante du lieu de travail (Siegrist, 2000).



# Section III :

## Recherche empirique



## 1. Introduction

À travers la revue de littérature, nous avons tenté d'acquérir une connaissance plus approfondie de tous les tenants et aboutissants rattachés à la notion de bien-être au travail. Nous savons désormais que le concept de bien-être au travail est multidimensionnel car une série d'autres notions lui sont directement reliées. Ainsi, nous avons pu prendre conscience que le bien-être au travail est la conséquence directe de la satisfaction, et que cette dernière va de pair avec la motivation.

Nous savons également que le bien-être au travail va au-delà de l'aspect santé et sécurité physique au travail puisqu'il y a plusieurs facteurs qui influencent le niveau de bien-être des employés, mieux connus sous le nom de *facteurs de risques psychosociaux*. Parmi ces facteurs de risques, nous retrouvons la reconnaissance au travail qui s'avère être en même temps l'une des composantes essentielles pour atteindre le bien-être au travail.

Il existe bon nombre d'études sur le bien-être au travail, mais parmi elles, très peu s'intéressent au rôle que peut jouer la reconnaissance, tant financière que symbolique, sur le bien-être des employés, lorsque cette reconnaissance prend la forme de cadeaux prosociaux.

De plus, s'agissant d'un mémoire-projet, la pertinence et l'acceptabilité du projet sera vérifiée uniquement s'il répond aux exigences du commanditaire. Il est donc nécessaire de parvenir à imbriquer, d'une part le côté scientifique apporté par la littérature et d'autre part, le côté pratique du terrain et dans ce cas, c'est le secteur de la distribution et plus précisément le secteur des jeux et jouets qui doit être mis en avant dans cette partie de la recherche.

Ce chapitre se concentrera dès lors sur un bref rappel des objectifs de ce mémoire ainsi que sur la formulation des différentes questions ou hypothèses auxquelles l'étude tentera de répondre. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie utilisée, la méthode d'échantillonnage et la manière dont s'est déroulée la collecte de données.

## 2. Objectifs et hypothèses de l'étude

L'étude que nous avons menée dans le cadre de ce mémoire a été conçue en grande partie sur base des objectifs stratégiques établis par *Les Idées Bleues*, désormais investi dans une démarche éco-responsable visant à créer de partenariats gagnants-gagnants.

Mais concrètement, qu'est-ce qu'un partenariat ? Selon Landry (1994), le partenariat résulte d'une entente entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif

en commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives. Nous pouvons très rapidement constater que pour que ce projet soit viable, il devait s'avérer utile pour le magasin, mais également être intéressant et bénéficier aux entreprises locales que l'on visait à atteindre.

C'est pour ces raisons que nous avons décidé de nous intéresser au bien-être au travail mais plus précisément au lien qu'il entretient avec la reconnaissance car, comme nous l'avons vu lors de la revue de littérature, les bénéfices dont les entreprises pouvaient tirer parti étaient nombreux. Par ailleurs, dans cette même optique, en proposant des nouvelles formes de reconnaissance via des cadeaux d'entreprise, *Les Idées Bleues* pouvait d'une part augmenter sa notoriété et d'autre part, générer une nouvelle source de chiffre d'affaires, le tout, de manière éthique et responsable.

C'est ainsi que ce mémoire s'est articulé autour de deux axes. D'une part, il a eu pour ambition de faire l'état des lieux du niveau de stress psychologique, de la perception de la notion de reconnaissance et finalement du degré de satisfaction au travail de la population étudiée afin de le comparer avec la littérature et de pouvoir en tirer des conclusions pertinentes.

D'autre part, par le biais de ce mémoire, nous avons tenté d'apporter des informations utiles à l'entreprise afin de lui permettre de s'orienter vers les meilleurs procédés à mettre en place dans sa proposition de valeurs afin qu'elle puisse approcher ses nouveaux partenaires potentiels dans des conditions des plus optimales.

Il convient enfin, à la suite de la revue de littérature et du rappel des objectifs de ce mémoire, de rappeler notre question de recherche qui est : « *La reconnaissance au travail à travers les cadeaux d'entreprise prosociaux, impacte-t-elle le bien-être au travail ?* »

Afin de répondre à la question de recherche scientifique ainsi qu'aux objectifs concernant le projet, nous avons émis différentes hypothèses, sous forme de réponses à des sous-questions qui peuvent émerger dans la prolongation de notre question principale<sup>8</sup>. Ce mémoire tentera donc de répondre aux questions :

- 1) *Existe-t-il un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues ? Si oui, au sein de quels groupes ? Qu'en est-il du degré de surinvestissement au travail ?*
- 2) *Quels sont les critères et les formes de reconnaissance que les employés considèrent importants ?*

---

<sup>8</sup> La liste de différentes hypothèses se trouve en annexe 1

- 3) *Existe-t-il des entreprises ayant mis en place de politiques de reconnaissance ? Avec quels résultats ? Quelles sont les pratiques les plus courantes ?*
- 4) *Quel est le degré général de satisfaction au travail et quelles sont les principales motivations de travailleurs pour s'y investir au quotidien ?*
- 5) *Cette nouvelle forme de reconnaissance est-elle acceptée comme telle auprès des travailleurs ? Quels sont les facteurs ayant un impact sur l'intérêt porté vers le projet ?*
- 6) *Quelles sont les principales motivations et freins pour accepter ce projet ?*
- 7) *Sous quelles conditions et/ou formes les travailleurs souhaitent recevoir ces cadeaux ?*
- 8) *Quel est le profil de travailleurs intéressés par les cadeaux prosociaux sous forme de jeux de société ?*
- 9) *Quel est l'impact de ce projet sur la motivation, l'engagement et donc le bien-être au travail ?*

### 3. Méthodologie

Après avoir abordé respectivement la revue de littérature, les objectifs qui cadrent ce mémoire ainsi que les hypothèses, penchons-nous sur la méthodologie qu'il a été nécessaire de mettre en place afin de vérifier ces aspects sur le terrain.

#### a. Population cible et base de sondage

Étant donné que le but de notre étude impliquait d'entrer en contact avec des travailleurs, notre public cible a été, techniquement, l'ensemble des citoyens résidant en Belgique francophone et ayant un emploi. Notre base de sondage idéale était ainsi conditionnée à un accès aux bases de données de l'ONSS (Office National de Sécurité Social), lesquelles contiennent la liste des différentes entreprises enregistrées et celles de leurs différents employés. Malheureusement, il nous a semblé peu probable de pouvoir accéder à ces données confidentielles, et il a été alors nécessaire de nous adapter.

Dès lors, avant de nous positionner par rapport à la base de sondage la plus adéquate à approcher, il est utile de rappeler que notre projet implique une contrainte qui est d' « être le plus éco-responsable possible » dans chacun de nos choix et décisions.

L'*éco-responsabilité* désigne l'ensemble des actions visant à limiter les impacts de l'activité quotidienne des collectivités sur l'environnement. Elle passe par de nouveaux choix de gestion, d'achats, d'organisation du travail, par des investissements, et par la sensibilisation du personnel (ADEME, 2017). C'est dans cette perspective que l'organisation et l'exécution

future de ce projet devait favoriser au maximum la consommation locale, limiter la production de déchets et le suremballage des produits : en définitive, être respectueux de l'environnement.

Ainsi, vient également s'ajouter la contrainte géographique, laquelle limite l'étendue de cette étude à la province du Brabant Wallon et ses alentours, et ce, afin de limiter la production de CO<sub>2</sub> engendrée par les longs trajets en voiture ou encore par la distribution et l'expédition de la production par voie postale, et qui implique une augmentation substantielle en termes d'emballage et de transport. Sur cette base, nous avons pu préciser notre population cible comme se constituant d'adultes actifs dans le monde du travail et dont le lieu d'exercice se situe idéalement dans la province du Brabant Wallon.

## **b. Technique d'échantillonnage**

La technique d'échantillonnage utilisée dans le cadre de cette étude a été celle d'un échantillonnage non-probabiliste. Cela signifie que l'échantillon n'obéit pas au hasard car nous ne maîtrisons pas la base de sondage. La méthode non-probabiliste choisie a été celle par convenance. En effet, ce choix facilite la recherche des personnes à interroger et engendre un faible coût car, l'enquête a été menée là où les chances de trouver des cibles directement concernées par le sujet de l'étude étaient les plus grandes.

Afin d'apporter une réponse aux hypothèses que nous avons formulées précédemment, il a été nécessaire de définir le type de recherche que nous allions mener. Dans le cadre de ce mémoire, il s'est agi d'une étude exploratoire, car dans la littérature exploitée, nous n'avons pas trouvé de chercheurs s'étant intéressés particulièrement au sujet de notre étude. Cette absence a contribué à notre conviction de l'intérêt que peut présenter ce mémoire ainsi que de la valeur ajoutée qu'il peut apporter.

Cette étude exploratoire a donc visé à analyser et à mesurer les comportements, les attentes et les opinions d'un groupe spécifique de personnes appartenant à la population, dans un but précis (Emo, 2007). Dans cette perspective, l'utilisation d'un questionnaire quantitatif se présente, selon nous, comme le choix le plus judicieux car les résultats chiffrés d'une partie de la population étudiée pourront par la suite être extrapolés ou généralisés à l'ensemble de la population étudiée.

Notre questionnaire quantitatif a été conçu en plusieurs étapes et a été élaboré au fur et à mesure de l'avancée de nos recherches et de notre immersion dans le secteur d'activité du magasin. Il a comporté 4 grandes parties combinant à la fois des questions d'ordre scientifique

et des questions plus ciblées afin d'identifier le comportement et de connaître l'opinion des répondants vis-à-vis du projet.

Le questionnaire a présenté trois questions de type « filtre ». Le but de ces questions filtres était de s'assurer que le répondant rencontre les critères de sélection établis d'emblée et par conséquent, qu'il s'inscrive dans le cadre imposé par le commanditaire de l'étude (Vandercammen et *al.*, 2014). Le répondant n'a eu donc accès à l'étude que s'il répondait aux critères précédemment évoqués, c'est-à-dire : être un travailleur actif en province du Brabant Wallon.

Vient ensuite la première section qui a été entièrement consacrée à la mesure du niveau de reconnaissance au travail. Comme nous l'avons vu lors de la revue de littérature, il existe un outil de mesure du déséquilibre entre efforts et récompenses. Il nous a donc paru important de l'intégrer dans notre recherche pour savoir si malgré le temps, il restait un outil de mesure fiable étant donné qu'il a été mis au point dans les années 90 par Johannes Siegrist. Cet instrument a subi depuis quelques modifications ; qu'il s'agisse de sa traduction en d'autres langues ou encore de la création de deux versions (l'une courte et l'autre plus longue axée sur la notion de surinvestissement.).

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de nous intéresser à la version longue du questionnaire de Siegrist (Siegrist et *al.*, 2014). Bien entendu, nous ferons référence à la version française du questionnaire. La structuration de cet outil de mesure est multidimensionnelle et comporte 3 échelles : la première échelle évalue les efforts extrinsèques en 6 items et la deuxième mesure les récompenses en 11 items. Les réponses pour ces deux dimensions sont mesurées sur une échelle de Likert en 5 points. La dernière dimension de ce questionnaire évalue le niveau de surinvestissement, en 6 items dans la version courte. Pour cette partie, les réponses ont été mesurées selon une échelle à quatre points.

La deuxième grande partie du questionnaire a tenté d'identifier de manière plus explicite les politiques de reconnaissance qui existaient au sein des différents entreprises, la manière dont les employés les percevaient et surtout, les éléments qu'ils considéraient réellement comme de la reconnaissance. Cette partie a également visé à analyser les motivations et les freins que les employés rencontraient au travail.

Le troisième volet du questionnaire a concerné l'acceptabilité du projet. Il était indispensable de ne pas se limiter à la création d'un questionnaire purement scientifique, il fallait aussi pouvoir intégrer le côté pratique de l'activité de l'entreprise, à savoir la vente de

jeux et de jouets. Après une écoute active et attentive des besoins du commanditaire de l'étude, nous avons redirigé cette partie du questionnaire en nous focalisant sur une catégorie spécifique de produits : les jeux de société.

Sur base de ce besoin de promouvoir les jeux de société, nous avons construit nos questions autour de cette thématique en essayant d'abord de cibler les habitudes en termes de consommation (fréquence, occasions d'utilisation, préférences, critères d'achat, ...) ainsi que la perception des répondants vis-à-vis des avantages que les jeux de société pouvaient leur apporter de manière générale. Dans cette partie du questionnaire, nous avons créé deux scénarios et renvois en fonction de la réponse à la question « *Vous arrive-t-il de jouer à des jeux de société ?* ». Les travailleurs qui n'y jouaient pas avaient tout de même la possibilité de continuer à compléter le sondage puisque l'avantage de notre projet est qu'il s'agissait d'un cadeau prosocial et donc, partageable avec d'autres ou à offrir.

Dans cette optique, nous avons créé différentes questions plus ciblées sur le fait d'offrir ou de partager ce cadeau de fin d'année avec des proches. Cependant, un renvoi a été créé vers la partie *données signalétiques* lorsque le travailleur, soit ne jouait pas à des jeux de société, soit n'avait personne avec qui les partager ou les offrir. Pour les autres répondants, le questionnaire se poursuivait par des questions qui tentaient d'analyser les difficultés éventuelles rencontrées par les employés lors de la période de fin d'année et l'acceptabilité du projet en tant que forme de reconnaissance.

La quatrième et dernière partie du questionnaire n'était accessible que lorsque le répondant était « *D'accord* » ou « *Tout à fait d'accord* » avec le fait de considérer des cadeaux « jeux de société » comme une forme de reconnaissance qu'ils apprécieraient de la part de leur employeur. Ils ont alors été redirigés vers une courte présentation du projet qui mettait en avant la proposition de valeurs du magasin. Ensuite, des questions concernant les attentes des travailleurs vis-à-vis du projet ainsi que des questions destinées à faciliter la mise en œuvre de ce projet ont été créées ; le but étant encore de pouvoir, par la suite, proposer quelque chose qui intéresse réellement les employés et qui leur serait utile et agréable. Enfin, l'ultime question de cette partie est l'une de plus importantes, car elle permet d'envisager l'impact de la mise en place de ce projet sur l'engagement, la motivation et donc, sur le bien-être au travail.

Le questionnaire s'est bien évidemment ponctué par des questions d'identification qui ont permis de caractériser le répondant et de lui créer un profil spécifique (Bathelot, 2017). Ces éléments de réponses nous ont été utiles pour l'analyse de données.



Pour les 3 parties du questionnaire, que nous avons entièrement rédigé, nous avons utilisé plusieurs types de questions : des questions fermées dichotomiques ou binaires, des questions de classement, des questions à choix multiples avec option de réponse « Autre », et ce, afin de limiter au maximum la possibilité que le répondant ne se retrouve contraint, pour pouvoir poursuivre le questionnaire, d'opter, dans une liste de réponses prédéterminées, pour une proposition qui, en réalité, ne lui convenait pas.

Nous avons également utilisé des échelles de mesure de Likert puisque les questions de ce type nous ont permis d'évaluer l'opinion, l'attitude et/ou le ressenti des participants par rapport à une situation définie (Duane *et al.*, 1991), ce qui était en adéquation avec le but de cette étude. Pour certaines questions, nous avons opté pour des questions ouvertes afin de laisser le répondant s'exprimer librement, et lui montrer que son avis compte ou encore à entretenir l'intérêt en cours de questionnaire (Vandercammen *et al.*, 2014).

### c. Collecte de données

La méthode de recueil par interrogation a été choisie afin de laisser les participants répondre de manière verbale ou écrite à des questions qui lui sont posées. Pour obtenir ces informations il existe 4 méthodes de recueil qui étaient à notre disposition : l'enquête par téléphone, en face à face, par correspondance ou encore par voie électronique (Vandercammen, 2014).

Dans un premier temps, la méthode à privilégier pour la soumission du questionnaire a été une évidence pour nous. L'usage des outils électroniques nous est apparu comme une méthode familière de notre échantillon tout en demeurant également la moins invasive. Nous avons dès lors imaginé une diffusion du questionnaire par courriel. Ce choix impliquait alors une prise de contact préalable avec des grandes entreprises pour leur présenter le projet, le sujet de l'étude et essayer d'obtenir une réponse positive, de leur part, à notre requête. Toutefois, l'idée a dû être rapidement abandonnée car elle aurait impliqué la nécessité de suivre un long protocole mais aussi, car ce type de collecte de données aurait pu biaiser la suite de notre étude notamment pour ce qui est du contact avec les entreprises dans une démarche future d'entretiens de prospection.

C'est ainsi que nous avons décidé de récolter les données en utilisant de questionnaires mis en disponibilité sur Internet, également connus sous le nom de « méthode CAWI »<sup>9</sup>. Ce

---


<sup>9</sup> Computer Assisted Web Interviews

type de récolte de données présente plusieurs avantages tels que la suppression des contraintes liées au temps, le répondant pouvant le faire à son rythme et selon ses propres contraintes, ainsi qu'un recueil de données mieux suivi et plus rapide. Cependant, lorsque nous avons opté pour cette méthode de collecte, nous étions conscients qu'une série d'inconvénients pouvant rendre la collecte de données difficile, risquaient d'émerger tels que des contraintes liées à la longueur du questionnaire, au risque d'abandon ou encore au choix stratégique des créneaux horaires jugés les plus adéquats pour la diffusion du questionnaire.

Dans notre cas, le recueil de données n'a pas vraiment posé de problèmes, mais a souffert de pics d'activité, ce qui a impliqué de relances successives pour atteindre le public cible. Ce recueil de données s'est déroulé via la plateforme en ligne appartenant à « *Le Sphinx* » et a ensuite été partagé sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et LinkedIn, ainsi que sur d'autres sites de messagerie. Comme nous l'avons mentionné dans la section consacrée à l'échantillonnage, notre échantillon étant précis défini et il nécessitait dès lors une approche plus ciblée afin d'atteindre les bonnes personnes, d'où la technique par convenance.

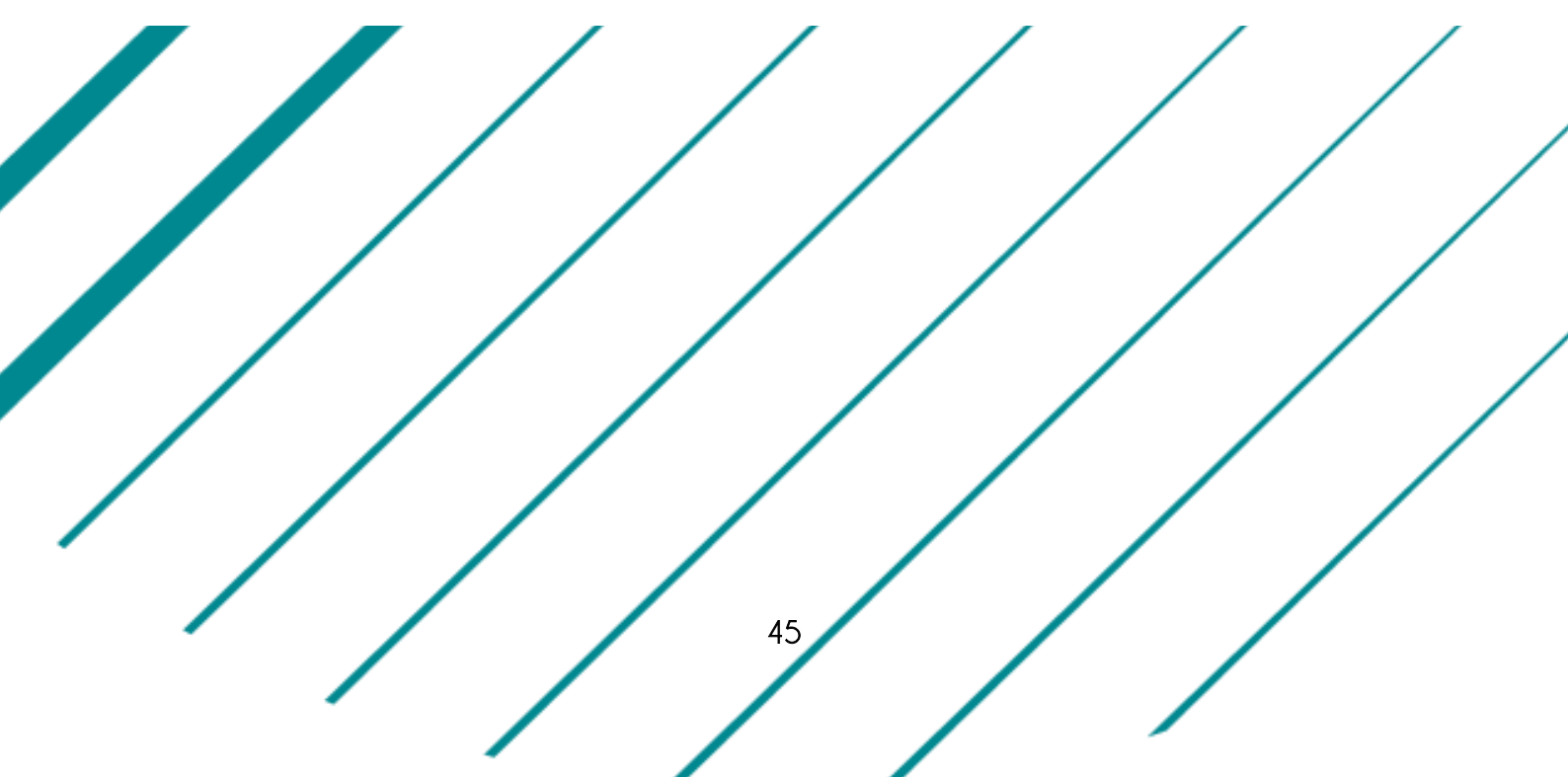
C'est pourquoi l'enquête a été partagée sur des groupes Facebook qui entraient dans nos critères géographiques, à savoir la province du Brabant Wallon, et où il y avait de fortes probabilités de trouver des personnes actives dans le monde du travail, ou encore sur des groupes Facebook réunissant de personnes témoignant d'un intérêt pour les jeux de société.

Cependant, nous avons dû élargir la situation géographique de notre échantillon de départ à cause d'un manque de répondants correspondant à nos critères. Ainsi, nous avons décidé d'accepter les réponses de travailleurs bruxellois, mais également celles de travailleurs wallons en général. Notre choix a été réfléchi et nous paraît malgré tout pertinent puisque cela a rendu d'une part l'étude plus fiable, car elle s'est adressée à davantage de personnes et donc, a procuré un plus grand nombre d'informations à traiter, lesquelles ont pu par la suite être extrapolées de manière plus large. D'autre part, car elle nous a permis d'atteindre le nombre de réponses jugé représentatif et a amoindri le risque de se retrouver face à un échantillon biaisé, qui aurait nécessité un redressement de données considérable.



# Section IV :

## Présentation de résultats



## 1. Nettoyage de données

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, ce questionnaire a incontestablement été ciblé en tenant compte de la contrainte écologique qui a été imposée par la philosophie de l'entreprise. De ce fait, dans cette partie du mémoire, nous allons vous présenter les résultats que nous avons pu obtenir tant pour la partie scientifique que pour celle dédiée plus spécifiquement au projet de l'entreprise.

Cette analyse de données a eu pour but ultime de nous aider à prendre une décision par rapport à notre projet et ce, de la manière la plus fiable possible. Pour ce faire, nous avons tout d'abord procédé au nettoyage des données. En effet, au total, il y a eu 449 accès au questionnaire dont 268 abandons pour 181 enregistrements.

À la suite du nettoyage de ces données brutes, nous avons pu isoler 167 répondants correspondant aux critères mentionnés plus haut. Par ailleurs, notre questionnaire se composant de plusieurs types de questions, chacune avec différents items, il a été également nécessaire d'établir un codage afin de faciliter l'analyse de ces données récoltées.

Cette présentation de résultats va donc être scindée en différentes parties, à savoir : la présentation de l'échantillon, la mesure du niveau de stress psychologique au travail au travers du modèle mesurant le déséquilibre efforts/récompenses et le surinvestissement au travail. Ensuite viendra une analyse approfondie de la perception de la reconnaissance et des pratiques les plus courantes en la matière. Dans la foulée, nous réaliserons une évaluation du niveau de satisfaction au travail ainsi que des facteurs exerçant une influence sur cette dernière. Enfin, nous évoquerons l'intérêt existant vis-à-vis du projet et les « termes et conditions » pour garantir la plus grande probabilité dans la concrétisation de futurs partenariats. Nous terminerons alors par l'analyse de l'impact du projet sur le bien-être des travailleurs.

## 2. Description de l'échantillon

L'échantillon de cette étude s'est composé de 167 répondants dont la majorité (85%) étaient des femmes. Nous avons interrogé 59 travailleurs en région bruxelloise (35,33%) et 108 en région wallonne (64,67%). Pour ce qui est de l'âge, notre échantillon était, dans l'ensemble, composé par des personnes âgées de 26 à 35 ans (44,31%) et de 36 à 45 ans (24,55%). Nous avons tout de même identifié de répondants appartenant à chacun des intervalles d'âge, ce qui a permis d'obtenir un échantillon plutôt diversifié et assez représentatif.

Concernant la catégorie socio-professionnelle, notre échantillon s'est composé de deux groupes représentant à eux seuls plus de 90% de la totalité de répondants : 37 personnes sous le statut de cadres/professions intellectuelles supérieures et 119 employés.

Lorsque l'on évoque le nombre d'années d'ancienneté dans leur fonction, une majorité (42,51%) des interrogés apparaissaient comme des personnes travaillant depuis « entre 1 et 5 ans » au sein d'une même entreprise. 71 répondants quant à eux ont déclaré travailler depuis plus de 6 ans (19,76%), de 10 ans (16,77%) et de 20 ans (6%) dans la même entreprise. Mais dans quels types d'entreprises ? Plus de 50% de travailleurs exercent leur métier au sein de grandes entreprises comportant plus de 250 salariés. Enfin, notre échantillon exerce au sein de 4 principaux secteurs d'activité à savoir : le service public, le secteur de soins de santé / pharmaceutique, l'enseignement et le service aux personnes.

Les constats liés aux secteurs et tailles d'entreprises nous ont permis d'engager notre analyse. En effet, il apparaît souvent qu'il est beaucoup plus difficile de gérer le relationnel au sein des grandes entreprises ou encore dans le secteur public. Il a donc été intéressant de vérifier si notre échantillon répondait à ce constat.

### 3. Analyse du stress psychologique au travail à travers le modèle « efforts-récompenses & surinvestissement au travail »

Comme nous l'avons mentionné précédemment, cet outil de mesure de la reconnaissance et du stress psychologique au travail est un modèle scientifique que nous avons utilisé dans notre questionnaire pour réaliser un état de lieux au sein de l'échantillon étudié. Il a dès lors été nécessaire de respecter les modalités de cotation et de mesure qui ont été définies par son auteur.

Dans ce modèle, il y a eu différents calculs à effectuer avec les trois différentes échelles du modèle, et ce, afin de parvenir à l'obtention du ratio efforts-récompenses et du degré de surinvestissement au travail. Pour obtenir le ratio E/R, nous avons tout d'abord dû calculer le score de l'échelle des efforts composée de 6 items puis, celui de l'échelle de récompenses comportant 11 items. Une fois ces différents scores obtenus, il a fallu appliquer la formule suivante, formule qui a été une fois de plus, fournie par l'auteur du modèle :

$$\textbf{Ratio E/R} = \frac{\text{nb d'items échelle des récompenses}}{\text{nb d'items échelle des efforts}} * \frac{\text{score échelle des efforts}}{\text{score échelle des récompenses}}.$$

Lorsque nous appliquons cette formule, nous obtenons le ratio entre les efforts et les récompenses. D'après la littérature (Boini et al., 2015), un ratio **E/R inférieur à 1** indique qu'il

existe un déséquilibre entre efforts et récompenses puisque la quantité de récompenses s'avère supérieure aux efforts fournis par le travailleur ; avec ce ratio, le travailleur n'est pas considéré à risque ni exposé à un stress psychologique nuisible à sa santé mentale ou physique.

En revanche, un ratio **E/R égal à 1** ne peut pas s'interpréter puisqu'il ne représente pas un seuil validé cliniquement. Cependant, lors des années 2000, l'auteur considérait que la santé et le bien-être au travail ne pouvaient être atteints que lorsqu'il y avait un parfait équilibre entre efforts et récompenses. Or, étant donné les changements que le modèle a subi tout au long de ces dernières années, nous savons à présent qu'un équilibre parfait ne peut pas être atteint ou du moins, nous ne pouvons pas l'interpréter sans risque de nous tromper. Dès lors, dans nos analyses, nous avons pris en compte ce détail.

Finalement, un ratio **E/R supérieur à 1** pointe l'existence d'un déséquilibre entre efforts et récompenses mais avec une quantité d'efforts fournis nettement supérieure aux récompenses perçues. Dans cette situation, les travailleurs sont alors considérés comme personnes à risque ou personnes exposées subissant des niveaux de stress psychologique importants suite à un manque de reconnaissance.

Pour ce qui est du degré de surinvestissement, l'auteur préconise un calcul plutôt simple puisqu'il ne consiste qu'en la somme des points attribués aux items de l'échelle, après avoir effectué le codage respectif attribué à chaque point de l'échelle. L'interprétation du score obtenu se base alors sur trois différents intervalles :

<b>Score inférieur ou égal à 8</b>	Niveau de surinvestissement faible
<b>Score entre 9 et 16</b>	Niveau de surinvestissement moyen
<b>Score entre 17 et 24</b>	Niveau de surinvestissement élevé

#### a. Analyse de fiabilité des échelles

Avant d'entamer nos analyses, il était nécessaire de vérifier que les trois différentes échelles de mesure étaient fiables, c'est-à-dire que les questions au sein des construits « efforts », « récompenses » et « surinvestissement » avaient une cohérence interne (homogénéité interne) et donc, mesuraient bien la même chose.

Nous avons dès lors procédé à une analyse de fiabilité<sup>10</sup> via l'alpha de Cronbach. Cette analyse nous a permis d'identifier la possible existence d'items non-pertinents dans notre

---

<sup>10</sup> Analyses sont reprises dans Annexe IV : Analyses du stress psychologique à travers le modèle « efforts-récompenses & surinvestissement »

échelle afin qu'ils puissent en être exclus. De plus, ce qui était important à garder à l'esprit, c'est qu'il existe un seuil minimum à respecter pour qu'une échelle puisse être envisagée comme fiable : ce seuil est de 0,6 (De Vellis, 2003) et peut aller jusqu'à 1. Plus l'alpha de Cronbach sera proche de 1, plus l'échelle sera fiable.

Dans le cadre du **construit des « efforts »**, nous avons obtenu un indice de 0,778 qui nous permet de dire que l'échelle proposée par l'auteur était fiable. Cependant, la fiabilité de cette échelle pouvait être légèrement améliorée à la suite de la suppression d'un item jugé non-pertinent à savoir « *Mon travail exige des efforts physiques* ». Cependant, comme il s'agit d'un modèle scientifique, nous avons décidé de conserver l'ensemble des items afin d'être en mesure de calculer le ratio du déséquilibre E/R par la suite.

Grâce à cette analyse, nous sommes en mesure d'affirmer que notre échelle permet bel et bien d'évaluer « le degré d'efforts fournis ». Notre échelle était composée de 6 items, avec une valeur minimale de 6 et une valeur maximale de 30. Les répondants de notre enquête ont obtenu une moyenne de 14,08 (écart-type : 4,62). Nous pouvons donc affirmer que, de manière générale, les travailleurs composant notre échantillon fournissent des efforts considérables au travail sans que cela ne les perturbe pour autant.

Ensuite, pour ce qui est du **construit de « récompenses »**, nous avons obtenu un alpha de Cronbach de 0,863 qui nous a également permis de dire que l'échelle proposée par l'auteur était fiable. La fiabilité de cette échelle pouvait également être améliorée à la suite de la suppression d'un item jugé non-pertinent, à savoir « *Considérant tous mes réalisations et efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes* ». Cependant, et pour les mêmes raisons que nous avons évoquées précédemment, nous avons décidé de conserver la totalité des items.

À la suite de cette analyse, nous sommes en mesure d'affirmer que notre échelle permet réellement d'évaluer « le degré des efforts fournis ». Notre échelle était composée de 11 items, avec une valeur minimale de 11 et une valeur maximale de 55. Les répondants de notre enquête ont obtenu une moyenne de 23,97 (écart-type : 9,83). Dès lors, nous pouvons dire que l'échantillon interrogé ne reçoit pas de récompenses nombreuses par rapport aux efforts fournis.

Pour terminer avec les analyses de fiabilité, nous avons procédé à l'analyse de l'échelle du construit « **surinvestissement** ». Lors de notre première tentative, nous avons obtenu un coefficient de 0,445, ce qui implique que, statistiquement, les items au sein de cette échelle

n'avaient pas tous une cohérence interne, le coefficient alpha étant situé en-dessous du seuil à respecter (De Vellis, 2003).

Ce qui est alors préconisé dans ce cas, c'est d'analyser le tableau 1 *Statistiques de total des éléments* afin de savoir quel item doit être supprimé pour ajuster la fiabilité de notre échelle. Dans notre cas, l'item concerné était le 12c à savoir « *Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me déconnecter et à oublier tout ce qui concerne mon travail* ». Contrairement aux deux échelles précédentes, nous avons décidé de supprimer l'item et donc, de modifier l'échelle puisqu'à défaut, nous n'aurions pas eu une échelle mesurant de façon suffisamment fiable le niveau du surinvestissement au travail.

**Tableau 1 : Analyse de fiabilité de l'échelle de surinvestissement au travail – Statistiques de total des éléments**

Statistiques de total des éléments					
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé (e) par le temps	12,54	5,551	,409	,238	,301
12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	12,83	4,490	,587	,579	,148
12c. Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail	13,20	10,537	-,635	,475	,770
12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	13,19	5,224	,368	,208	,305
12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	12,92	4,656	,528	,635	,190
12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	12,92	5,060	,446	,266	,257

Lorsque nous avons relancé la nouvelle analyse de fiabilité, après en avoir exclu l'item problématique, nous avons obtenu un indice de 0,770 qui, dès lors, nous a permis de continuer notre analyse tout en étant convaincu que notre échelle était désormais fiable et qu'elle permettait d'évaluer « le degré de surinvestissement au travail ». Notre échelle était composée de 5 items avec une valeur minimale de 5 et une valeur maximale de 20. Les répondants de notre enquête ont obtenu une moyenne de 13,20 (écart-type : 3,25). Dès lors, nous pouvons affirmer qu'en général, ils sont modérément surinvestis au travail.



## b. Facteurs influençant le niveau de stress psychologique et du surinvestissement au travail

Afin d'être en mesure de tester et d'apporter une réponse aux hypothèses qui ont été établies, à savoir :

- **H1a** : *Le niveau du déséquilibre entre efforts et récompenses (et donc, de stress) au travail diffère en fonction de l'âge, du nombre d'années d'ancienneté ou encore de la taille de l'entreprise.*
- **H1b** : *Le degré de surinvestissement au travail varie en fonction de l'âge, du nombre d'années d'ancienneté ou encore de la taille de l'entreprise.*

nous avons procédé au calcul du ratio E/R et du score de surinvestissement de chaque répondant à l'aide de formules mentionnées auparavant.

Une fois ces différents ratios et scores calculés, il était nécessaire d'utiliser le test ANOVA afin de savoir s'il existait une différence significative du niveau de stress psychologique et du degré de surinvestissement au travail entre les groupes, selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté ou encore la taille de l'entreprise.

Avant cette analyse, nous avons dû effectuer un test de vérification, à savoir le test d'homogénéité de variances (ou Test de Levene)<sup>11</sup> car, il fait partie d'une des conditions d'application pour pouvoir analyser cette variance. Ce test a donc été effectué pour les deux différentes variables « *Déséquilibre E/R* » et « *Degré de surinvestissement au travail* » à chaque fois selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté et la taille de l'entreprise. Etant donné que la p-valeur calculée était toujours supérieure au seuil  $\alpha = 0,05$ , nous n'avons pas pu rejeter l'hypothèse nulle ce signifiait que les variances au sein des groupes étaient identiques, nous permettant alors de poursuivre nos analyses.

Ensuite, nous avons procédé à l'analyse de la variance pour les deux variables mentionnées auparavant et selon les 3 différents groupes. Cependant, aucune ne s'est avérée être statistiquement significative puisque toutes les p-valeur étaient supérieures au seuil de 0,05. Cela a impliqué un non-rejet de l'hypothèse nulle, ce qui veut dire que les moyennes apparaissent égales entre les groupes.

Finalement, et afin d'être certain qu'il n'existait vraiment aucunes différences significatives entre les moyennes de groupes pour chacune de deux variables, nous avons

---

<sup>11</sup> Analyses des 3 tests reprises dans Annexe IV : Analyses du stress psychologique à travers le modèle « efforts-récompenses & surinvestissement »

ponctué nos analyses par la réalisation du test post-hoc de Tukey ou test de comparaisons multiples. Les résultats de ces tests nous ont donc confirmé que le niveau moyen de stress psychologique (ou de déséquilibre E/R) et le degré de surinvestissement au travail ne diffèrent pas entre les groupes selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté ou la taille de l'entreprise.

Ainsi, tout ce qui peut être dit quant au déséquilibre E/R au sein de notre échantillon est que le ratio E/R moyen s'élève à 1,19. De ce fait, 66% de nos répondants présentent un déséquilibre entre la quantité considérable d'efforts fournis par rapport aux récompenses reçues et donc, sont considérés comme des personnes à risque.

En ce qui concerne le degré de surinvestissement au travail, étroitement lié au déséquilibre E/R, nous avons pu constater qu'au sein de notre échantillon, seuls 7% des répondants avaient un niveau de surinvestissement plutôt faible comparé au reste des répondants qui s'avèrent plutôt être « modérément » (75%) ou « extrêmement » (17%) surinvestis au travail.

### c. La reconnaissance au travail

Dans cette partie de l'analyse, nous avons tenté de répondre aux hypothèses suivantes :

- **H2a** : *La reconnaissance sur base de l'ancienneté et les résultats reste la plus appréciée par les travailleurs.*
- **H2b** : *Le contrôle sur le statut professionnel (le salaire, les avantages sociaux, l'accès à la formation, la sécurité d'emploi et les possibilités d'évolution de carrière) ne sont pas considérés comme formes de reconnaissance.*

Pour ce faire, dans cette partie du questionnaire, nous avons majoritairement utilisé des questions fermées dichotomiques, à choix multiple ou encore avec classement hiérarchique. Cette phase de la présentation des résultats comportera donc des analyses descriptives tout autant utiles à apporter une vision plus claire à propos de la perception des travailleurs sur la reconnaissance, ses formes et critères. De plus nous répondrons aux hypothèses liées au type d'entreprises qui ont mis en place des programmes de reconnaissance au travail et la manière dont elles le font.

#### *i. Perception de la reconnaissance : sous quels critères ?*

Lorsque nous avons essayé d'analyser les principaux critères sous lesquels les entreprises devaient reconnaître leurs employés selon le point de vue des travailleurs, nous leur avons proposé de choisir parmi 7 critères différents, repris comme étant les plus cités dans la littérature.

Ce qui en résulte nous permet de dire que nos répondants ont démontré accorder davantage d'importance à quatre critères en particulier, à savoir : les compétences techniques ou hard skills requis pour le poste (74,85%) l'implication dans les projets (73%), les efforts ou soft skills (65,27%) et finalement la prise d'initiative (64,67%). Dès lors, nous pouvons dire qu'au sein de notre échantillon, la reconnaissance sur base de résultats ou encore celle sur base du nombre d'années d'ancienneté n'est plus considérée comme la plus appréciée.

Si nous confrontons la réalité du terrain à la littérature, nous pouvons très vite constater que les employés au sein des entreprises n'apprécient pas travailler de manière conditionnée à l'obtention de résultats ou encore, n'accordent plus autant d'important à cumuler des années d'expérience au sein d'une même entreprise. Bien au contraire, leurs attentes portent plutôt sur la reconnaissance de la pratique du travail et celle de l'investissement dans le travail. Bien que, ces critères soient plus subjectifs et inscrits dans une optique de long terme, ils permettent de récompenser la personne sur base de ses savoir-faire, savoir-être, comportements et efforts tout au long d'une période donnée et pas uniquement à un instant *t*.

## *ii. Perception de la reconnaissance : sous quels critères ?*

Concernant les formes de reconnaissance, par l'intermédiaire de notre questionnaire, nous avons souhaité connaître les pratiques que les travailleurs considéraient comme étant des réelles démonstrations de reconnaissance. Pour ce faire, nous leur avons demandé de choisir dans un ensemble d'items (tous considérés dans la littérature comme de formes de reconnaissance : monétaire, symbolique, institutionnelle...), ceux qu'ils considéraient comme tels ou au contraire, ceux qui à leurs yeux étaient à envisager comme des pratiques inhérentes au travail et applicables dans toutes les entreprises.

Etant donné la diversité des items, nous avons préféré mettre en évidence les éléments que, bien qu'ils soient théoriquement considérés comme de formes de reconnaissance, notre échantillon considère plutôt comme des pratiques propres aux régulations ou aux conditions de travail et donc, obligatoirement présentes dans toutes les entreprises.

C'est ainsi que le constat se poursuit. Malgré une littérature identifiant ces pratiques comme étant de la reconnaissance, lorsqu'elles sont mises en comparaison avec les informations recueillies sur le terrain, nous nous apercevons clairement que les attentes et exigences émanant des travailleurs ont évolué. La reconnaissance organisationnelle n'est, par exemple, plus considérée comme telle puisque, pour environ 84% de répondants, l'accès à la formation, les démonstrations de respect & de bienveillance et l'opportunité d'avoir un bilan

ou entretien annuel pour parler de la performance ou des résultats sont des pratiques que toute entreprise devrait être en capacité d'offrir à ses employés. 74% de travailleurs déclarent par ailleurs ne pas considérer la convivialité au sein de l'entreprise ou encore la sécurité d'emploi comme des formes de reconnaissance mais bien comme des éléments légitimement inscrits dans le fonctionnement naturel de l'entreprise. En outre, 64% de notre échantillon, ne considère pas non plus le soutien de la hiérarchie ou les échanges interpersonnels comme des pratiques de reconnaissance. Enfin, un peu plus de la moitié de répondants (53,29%) considèrent que la rémunération, les primes & avantages extralégaux ne sont pas de formes de reconnaissance au travail mais plutôt des pratiques généralisées dans toutes les entreprises.

De ce fait, nous pouvons affirmer que les principales pratiques que les travailleurs considèrent comme une forme de reconnaissance sont désormais plutôt axées sur la reconnaissance matérielle, monétaire et, dans une moindre mesure, symbolique. Cette dernière est présente lorsqu'il s'agit de mettre en avant les accomplissements d'une personne ou d'une équipe à travers de célébrations, félicitations spontanées et autres témoignages de confiance (autonomie, gain de responsabilités, participation aux décisions organisationnelles).

### *iii. Les politiques de reconnaissance – état de lieux*

Ce troisième volet d'analyse, va répondre à ces différentes hypothèses :

- **H3a** : *Ce sont uniquement les grandes entreprises qui ont mis en place des programmes de reconnaissance.*
- **H3b** : *Les employés sont satisfaits avec les politiques de reconnaissance mises en place au sein de leur lieu de travail.*
- **H3c** : *La principale source de reconnaissance reste le manager direct.*
- **H3d** : *La reconnaissance sur base des années d'ancienneté et des résultats prime au sein des entreprises mettant en place de programmes de reconnaissance*

Tout d'abord, seuls 23% de répondants ont déclaré bénéficier d'une politique de reconnaissance institutionnelle sur leur lieu de travail. Parmi les 39 travailleurs qui en bénéficient, 51% la qualifient comme « plutôt satisfaisante » ou « satisfaisante ». Par ailleurs, nous avons constaté que la mise en place de programmes de reconnaissance est plus courante au sein de grandes entreprises comportant plus de 250 travailleurs. En effet, parmi les entreprises proposant des programmes de reconnaissance jugés globalement satisfaisants, nous avons trouvé *Basic Fit, la Police, la Défense, l'Université Catholique de Louvain, la Stib, l'Huderf (hôpital universitaire des enfants Reine Fabiola)* ou encore différentes asbl.

Il y a deux sources principales de reconnaissance : celle issue directement de collègues de la même équipe ou du même service (64%) et celle émanant du manager direct (59%). En ce qui concerne les critères sur lesquels les entreprises basent la reconnaissance, nous avons distingué en premier lieu l'implication dans les projets (54%), puis les résultats (48%) et finalement le nombre d'années d'ancienneté ou d'expérience (38%). Pour conclure, les principales formes que prend cette reconnaissance au sein des entreprises s'incarne au travers de la confiance du manager, du gain de responsabilités et de la possibilité de bénéficier d'avantages extralégaux.

Avant de clôturer cette analyse, nous avons demandé à notre échantillon, de s'exprimer et de nous préciser quelles sont les formes de reconnaissance qui n'existent pas au sein de leur entreprise, et qu'ils souhaiteraient voir mettre en place. Ce qui en ressort ce sont les primes, des incitatifs salariales, la promotion vers une nouveau poste, l'aménagement des horaires de travail ou encore la possibilité de bénéficier d'activités en équipe ou de cartes cadeaux.

Le but de cette étude prend alors tout son sens puisque, malgré l'existence d'une politique de reconnaissance jugée satisfaisante, il y a encore de besoins latents de la part de travailleurs auxquels les entreprises peuvent essayer de répondre, avec un effet potentiellement positif sur le maintien ou l'amélioration du niveau de bien-être au travail et donc, profiter de tous les avantages qui en découlent (investissement au travail, travailleurs plus performants, faible taux de rotation...).

#### d. La satisfaction au travail

##### *i. Facteurs influençant la satisfaction au travail*

Etant donné que la satisfaction au travail est une notion liée au bien-être au travail et donc, à la notion de reconnaissance, il était nécessaire d'accorder du temps à son analyse. Dans cette partie de l'analyse, nous tenterons d'apporter une réponse à ces hypothèses :

- **H4a** : *En général, les travailleurs sont satisfaits au travail.*
- **H4b** : *Le niveau de satisfaction au travail diffère en fonction de l'âge, du nombre d'années d'ancienneté, de la taille de l'entreprise ou encore du degré de surinvestissement au travail.*
- **H4c** : *Les facteurs de motivation pour s'investir au travail sont liés à son enrichissement personnel plutôt qu'aux contraintes ou craintes liées au travail même ou à l'approbation des autres.*

Cette étude s'est donc articulée en deux temps. Tout d'abord, nos analyses ont porté sur l'échantillon en général pour ensuite essayer d'identifier les facteurs qui influencent le niveau de satisfaction au travail. Compte tenu de l'existence d'échelles dans cette partie du questionnaire, nous avons effectué des analyses relativement semblables à celles réalisées

précédemment : les tests d'homogénéité de variances, l'analyses de la variance ou encore le test de Tukey.

Le premier constat que nous avons pu faire est un échantillonnage qui s'opère en 3 niveaux de satisfaction au travail distincts. Ainsi, seule la moitié de nos répondants ont déclaré être « plutôt satisfaits » ou « satisfaits » de leur situation au travail. En revanche, près d'un tiers de l'échantillon adopte une position neutre à ce sujet. Pour terminer, 22% de travailleurs ayant répondu à notre enquête trouvent ne pas avoir une situation professionnelle satisfaisante.

Compte tenu des informations obtenues qui restent assez génériques, nous avons souhaité analyser plus en détail les facteurs influençant une différence significative du niveau de satisfaction au travail. Par conséquent, nous avons procédé au regroupement des données concernées selon les différents facteurs à tester, à savoir : l'âge, le nombre d'années d'ancienneté, la taille de l'entreprise et le degré de surinvestissement au travail.

Ceci a été fait dans l'optique de mener les pré-tests nécessaires et « conditionnels » préalables à l'entame du test ANOVA (comparaison de moyennes). C'est ainsi que pour chaque variable explicative un test de Levene<sup>12</sup> a été réalisé. La p-valeur des 4 différents tests a toujours été supérieure au coefficient alpha de 0,05. Par conséquent, nous n'avons pas pu rejeter l'hypothèse nulle ce qui signifie que les variances au sein de différents groupes était homogènes.

Une fois ces pré-tests accomplis, nous avons effectué quatre tests ANOVA. Pour les variables : « âge » et « nombre d'années d'ancienneté », ces tests se sont avérés statistiquement non-significatifs car les p-valeurs étaient supérieures au seuil de 0,05. De ce fait, nous n'avons pas pu rejeter l'hypothèse nulle ce qui se traduit par une égalité de moyennes entre les groupes. Enfin, nous avons ponctué cette démarche par le test post-hoc de Tukey qui a confirmé les résultats du test ANOVA et donc, a réitéré le constat selon lequel le niveau de satisfaction au travail ne dépend ni de l'âge ni du nombre d'années d'ancienneté.

En revanche, pour les variables « *taille de l'entreprise* » et « *degré de surinvestissement au travail* » les tests ANOVA se sont bien avérés significatifs.

---

<sup>12</sup> Analyses des 3 tests reprises dans Annexe VI : La satisfaction au travail

- La taille de l'entreprise a un impact sur le niveau de satisfaction au travail de travailleurs

Dans le tableau 2, nous avons une p-valeur inférieure au seuil alpha, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative de différence de moyennes en prenant un risque de 3,9% de nous tromper.

**Tableau 2 : Résultats de l'ANOVA pour les variables « niveau de satisfaction au travail & taille de l'entreprise »**

Analyse de la variance (Niveau de satisfaction au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	3	9,344	3,115	2,859	<b>0,039</b>
Erreur	163	177,543	1,089		
Total corrigé	166	186,886			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

**Tableau 3 : Résultats du test de comparaisons multiples pour les variables « niveau de satisfaction au travail & taille de l'entreprise »**

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes	
Entreprise de taille moyenne	2,909	0,223	2,470	3,348	A	
Grande entreprise	2,300	0,110	2,083	2,517	A	B
Microentreprise	2,167	0,246	1,681	2,652	A	B
Petite entreprise	2,135	0,172	1,796	2,474		B

Ensuite, et grâce au test post-hoc de comparaisons multiples repris dans le tableau 3, nous avons pu identifier l'impact que la taille de l'entreprise où évoluent les répondants peut avoir sur le niveau de satisfaction éprouvé par rapport à leur situation professionnelle.

En réalité, nous avons pu constater que ce sont les travailleurs des entreprises de taille moyenne qui sont les plus satisfaits de leur situation professionnelle alors que de plus petites structures, comportant moins de 50 employés, les travailleurs apparaissent comme étant les moins satisfaits au travail.

Pour conclure, l'hypothèse est certes vérifiée mais pas dans le sens attendu. Le degré de satisfaction au travail est généralement lié aux conditions et à la charge de travail qui souvent s'avèrent beaucoup moins importants au sein de petites entreprises.

- Le degré du surinvestissement a un impact sur le niveau de satisfaction au travail de travailleurs

Dans le tableau 4, nous avons également observé une p-valeur inférieure au seuil de 0,05.

En conséquence, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative de différence de moyennes en prenant un risque de 1% de nous tromper.

**Tableau 4 : Résultats de l'ANOVA pour les variables « niveau de satisfaction au travail & degré de surinvestissement au travail »**

Analyse de la variance (Niveau de satisfaction au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	2	15,989	7,995	7,672	<b>0,001</b>
Erreur	164	170,897	1,042		
Total corrigé	166	186,886			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

Le test post-hoc de Tukey repris au tableau 5, nous a permis d'identifier l'impact que le degré de surinvestissement au travail peut avoir sur le niveau de satisfaction au travail.

**Tableau 5 : Résultats du test de comparaisons multiples pour les variables « niveau de satisfaction au travail & degré de surinvestissement au travail »**

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes	
Score de surinvestissement modéré	2,476	0,091	2,297	2,656	A	
Score de surinvestissement faible	2,417	0,295	1,835	2,999	A	B
Score de surinvestissement élevé	1,655	0,190	1,281	2,029		B

Il apparaît que ce sont les travailleurs ayant un niveau de surinvestissement élevé au travail qui sont les moins satisfaits au travail. L'hypothèse est donc vérifiée, et ce, dans le sens attendu puisqu'il est certain que les travailleurs fortement surinvestis au travail auront un besoin latent de se surpasser et seront en quête d'approbation et de contrôle de leur environnement de travail devenu menaçant et en conséquence, dont le niveau de satisfaction se verra impacté.

## *ii. Motivations et freins pour s'investir au travail*

Lors de notre enquête, nous avons également pu prendre connaissance des moteurs et des freins qui régulent l'investissement au quotidien au travail. Ainsi, les répondants au sein de notre échantillon déclarent que selon eux, ce qui les motive au jour le jour est : la satisfaction de surmonter de défis (76%), le besoin de reconnaissance par les collègues (51%), le besoin de reconnaissance par les supérieurs (50%) et l'identification aux valeurs et à la culture de l'entreprise (48%).

C'est ainsi que nous pouvons constater que les motivations à s'investir au travail sont principalement axées sur la recherche d'un accomplissement personnel lié au dépassement de



soi et au goût du challenge. Cependant, ce ne sont pas les seuls facteurs dont il faut tenir compte lorsqu'il s'agit de l'investissement au travail puisque la recherche d'approbation d'autrui est également un facteur qui entre en jeu. Ce constat est tout à fait normal puisque les individus ont besoin d'un travail qui fasse sens à leurs yeux et qui leur permet de se sentir appréciés. En revanche, il y a 3 principaux facteurs qui empêchent les travailleurs de s'investir au travail à savoir : le manque de reconnaissance (51%), les conditions (42%) et l'ambiance au travail (41%).

## 4. Les cadeaux prosociaux comme forme de reconnaissance

Comme nous l'avons évoqué précédemment, cette recherche avait un double objectif. Ayant désormais une vue d'ensemble sur le niveau de charge psychologique et de satisfaction au travail, ainsi que de la perception que les travailleurs ont de la reconnaissance, il était nécessaire de s'intéresser à la partie pratique en lien avec le projet de l'entreprise.

La présentation des résultats concernant la phase « pratique » du projet s'articulera en 4 parties, chacune comportant une série d'hypothèses auxquelles nous tenterons d'apporter une réponse. Il convient de noter que ces analyses ont été réalisées avec un échantillon plus réduit puisque les répondants qui ne présentaient pas d'intérêt particulier pour les jeux de société et qui n'avaient personne dans leur entourage à qui les offrir ont été écartés.

### a. Les jeux de société, une nouvelle forme de reconnaissance ?

- **H5a** : *Les cadeaux prosociaux sous forme de jeux de société ne sont pas considérés comme une forme de reconnaissance au travail.*
- **H5b** : *L'intérêt vis-à-vis du projet diffère selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté, la taille de l'entreprise, le degré de surinvestissement, le niveau de satisfaction au travail et l'habitude de jouer à des jeux de société.*

Lors de notre enquête, un des principaux objectifs était de savoir si les employés, considéraient le fait de recevoir un cadeau de fin d'année sous forme de jeux de société comme une forme de reconnaissance de la part de leur employeur. Dès lors, comme nous souhaitions récolter l'opinion des répondants autour de ce sujet, la question a été formulée sous une échelle de mesure de Likert à 5 points. Ce que nous avons constaté est plutôt encourageant pour la suite du projet étant donné qu'en général, une majorité de répondants (55%) considère les cadeaux prosociaux d'entreprise sous forme de jeux de société comme une démonstration de reconnaissance qu'ils apprécieraient voir concrétisée dans leur propre entreprise. Nous avons également observé que 15% de l'échantillon n'a pas voulu se positionner et a donc préféré rester neutre.

## **b. Facteurs influençant l'intérêt pour cette forme de reconnaissance**

- **H5a** : *Les cadeaux prosociaux sous forme de jeux de société ne sont pas considérés comme une forme de reconnaissance au travail.*
- **H5b** : *L'intérêt vis-à-vis du projet diffère selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté, la taille de l'entreprise, le degré de surinvestissement, le niveau de satisfaction au travail et l'habitude de jouer à des jeux de société.*

Comme nous avons souhaité approfondir notre connaissance de ce qui pouvait exercer un impact sur le niveau d'acceptation du projet, nous avons procédé de la même manière que précédemment, au travers de la réalisation de trois tests<sup>13</sup> différents, à savoir : le test de Levene, le test ANOVA et finalement le test de Tukey. Nous avons fait ceci pour chacune des variables que nous avons jugées pertinentes comme l'âge, le nombre d'années d'ancienneté, la taille de l'entreprise, le degré de surinvestissement & satisfaction au travail et finalement l'habitude de s'adonner à la pratique des jeux de société.

La p-valeur des 4 différents tests de Levene a toujours été supérieure au coefficient alpha de 0,05. Par conséquent, nous n'avons pas pu rejeter l'hypothèse nulle ce qui signifie que les variances au sein de différents groupes étaient homogènes et que les analyses de la variance pouvaient alors être réalisées.

Les tests ANOVA des variables « *âge* », « *nombre d'années d'ancienneté* », « *taille de l'entreprise* » et « *satisfaction au travail* » se sont avérés statistiquement non-significatifs car les p-valeurs étaient toutes supérieures au seuil de significativité. Par conséquent, nous n'avons pas pu rejeter l'hypothèse nulle ce qui signifie que les moyennes sont égales entre les groupes. Nous arrivons à la conclusion que l'intérêt vis-à-vis de cette nouvelle forme de reconnaissance ne dépend d'aucun de ces facteurs.

Inversement, pour les variables « *degré de surinvestissement au travail* » et « *habitude de jouer à des jeux de société* » les tests ANOVA se sont montrés quant à eux significatifs. Nous avons pu, dans ce cas, procéder à des analyses plus détaillées afin d'identifier les groupes au sein desquels il existait une différence significative.

- **Le degré de surinvestissement au travail a un impact sur l'intérêt porté envers le projet**

Etant donné que la valeur de p, au tableau 6, est inférieure au seuil alpha de 0,05, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative de différence de moyennes en prenant un risque de 3,9% de nous tromper. L'intérêt pour le projet portant sur les jeux de

---

<sup>13</sup> Analyses reprises dans Annexe VII : Les cadeaux prosociaux comme forme de reconnaissance

société comme une forme de reconnaissance diffère alors selon le niveau de surinvestissement au travail.

**Tableau 6 : Résultats de l'ANOVA pour les variables « intérêt pour le projet & degré de surinvestissement au travail »**

<u>Analyse de la variance (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :</u>					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	2	15,173	7,587	4,704	<b>0,011</b>
Erreur	130	209,654	1,613		
Total corrigé	132	224,827			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

Afin d'identifier les groupes au sein desquels nous pouvons observer une différence, nous avons utilisé le test post-hoc de comparaisons multiple repris au tableau 7.

**Tableau 7 : Résultats du test de comparaisons multiples pour les variables « intérêt pour le projet & degré de surinvestissement au travail »**

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes	
Score de surinvestissement modéré	2,634	0,126	2,384	2,884	A	
Score de surinvestissement faible	1,875	0,449	0,987	2,763	A	B
Score de surinvestissement élevé	1,833	0,259	1,320	2,346		B

Il nous révèle que ce sont les entreprises au sein desquelles les employés sont excessivement surinvestis qui auront le moins d'intérêt pour le projet. En effet, ce résultat était attendu puisqu'il est compréhensible qu'un travailleur s'impliquant d'une manière démesurée dans son travail, ne considère pas les jeux de société en guise de cadeau de fin d'année comme une forme de reconnaissance. Il est clair qu'au vu de la quantité d'efforts fournis, ce type de récompense n'est pas en mesure de compenser ou de combler cet écart, à plus forte raison par son caractère plutôt ponctuel. Les travailleurs dans cette situation ont donc des raisons valables d'attendre beaucoup plus en termes de reconnaissance de la part de leur entreprise.

En revanche, les travailleurs avec un niveau de surinvestissement au travail dit « modéré » semblent plutôt « d'accord » lorsqu'il s'agit considérer un cadeau sous la forme de jeux de société comme une forme de reconnaissance. Ce résultat était également attendu puisque, comme nous l'avons relevé auparavant, cette forme de reconnaissance est axée sur une période prédéfinie (à la fin de l'année) et se veut donc être une démonstration de reconnaissance spécifique ancrée sur le court terme. Ainsi, il est normal qu'un travailleur surinvesti au travail

mais cette fois de manière « modérée » arrive encore à apprécier toute nouvelle forme de reconnaissance de la part de son employeur.

- L'habitude de jouer à des jeux de société a un impact sur l'intérêt porté envers le projet

**Tableau 8 : Résultats de l'ANOVA pour les variables « intérêt pour le projet & habitude de jouer à des jeux de société »**

<u>Analyse de la variance (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :</u>					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	8,441	8,441	5,110	<b>0,025</b>
Erreur	131	216,386	1,652		
Total corrigé	132	224,827			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

Au tableau 8, nous constatons que, la p-valeur est également inférieure au seuil alpha de 0,05 ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle et d'accepter l'hypothèse alternative de différence de moyennes en prenant un risque de 2,5% de nous tromper. Le degré d'appréciation envers le projet et le fait de considérer les cadeaux sous forme des jeux de société comme une forme de reconnaissance varie selon les habitudes des répondants de jouer ou non à des jeux de société.

**Tableau 9 : Résultats du test de comparaisons multiples pour les variables « intérêt pour le projet & habitude de jouer à des jeux de société »**

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes	
Oui	2,565	0,124	2,320	2,809	A	
Non	1,920	0,257	1,412	2,428		B

Le test post-hoc de comparaisons multiples de Tukey repris au tableau nous a aidé à identifier les différences existantes. Il nous montre que les répondants jouant déjà à des jeux de société seront plus enclins à accepter ce type de cadeaux comme étant une forme de reconnaissance au travail. Ces résultats étaient attendus car, la pratique du jeu de société est bien plus qu'un loisir temporaire. Par conséquent, recevoir un nouveau jeu de société sera toujours considéré comme une nouvelle opportunité de se laisser porter par l'environnement unique qui encadre chaque jeu.

Toutefois, pour les personnes n'ayant pas joué par le passé à des jeux de société, considérer ce type de cadeaux comme une forme de récompense est beaucoup moins probable. Elles préfèrent dès lors ne pas donner d'avis à ce propos.

Il convient néanmoins de noter que ces répondants ne sont pas complètement opposés à cette forme de reconnaissance en entreprise. Ce constat était également espéré car, la pratique de jeux de sociétés comporte plusieurs bénéfices dont celui de la stimulation procurée par le désir de gagner, ce qui amène à une situation de bien-être car jouer stimule certaines zones du cerveau appelées zones de récompense ou de plaisir. De plus, les jeux de société sont bénéfiques pour le développement pédagogique des enfants, pour entretenir les capacités cognitives des adultes et même pour développer ou améliorer les liens sociaux et intergénérationnels. Il est dès lors, très encourageant de voir que notre échantillon pourrait se prêter au jeu et potentiellement apprécier cette forme de reconnaissance.

### c. Motivations et freins relatifs à l'acceptation du projet

- **H6a** : *La possibilité de décompresser et de créer ou conserver de liens sociaux ainsi que le manque de reconnaissance de la part des entreprises sont les principaux facteurs moteurs pour accepter le projet.*
- **H6b** : *Le besoin de recevoir de récompenses sur base sélective ou encore un manque d'intérêt sont les principaux freins pour accepter le projet.*

Tout projet ou toute proposition ne peut pas s'avérer intéressante pour tout le monde. C'est ainsi que nous avons jugé pertinent d'essayer de comprendre quelles ont été les raisons et les réserves que les répondants avaient vis-à-vis de projet et qui les amenaient à être favorables ou défavorables aux cadeaux d'entreprise sous la forme de jeux de société comme forme de reconnaissance.

Il apparaît que la motivation première des répondants témoignant d'un intérêt considérable pour le projet repose sur le fait qu'au travers de cette démonstration de reconnaissance, leurs employeurs démontrent leur implication et leur intérêt envers leur personnel et son bien-être (92%). Ensuite, vient la possibilité de tisser ou préserver les liens sociaux que ce soit en famille, entre amis ou même entre collègues. Finalement, un autre facteur contribuant à l'acceptation du projet repose sur la possibilité de se détendre et de décompresser (84%) ce qui est tout à fait compatible avec une telle forme de reconnaissance.

D'un autre côté, il existe certaines réserves quant à l'acceptation de cette nouvelle forme de reconnaissance. Nos 59 répondants ayant une appréciation plutôt négative des cadeaux de fin d'année sous forme de jeux de société comme forme de reconnaissance, ont exprimé que

leur principal frein était un manque d'intérêt (41%) suivi par une valorisation de petites récompenses telles que des mots de remerciement (37%). Finalement, 24% d'entre eux ont évoqué une non-nécessité de remerciement pour le travail effectué.

#### d. Comment ce projet devrait-il être mis en place ?

- **H7a** : *Il existe une préférence vis-à-vis de bons cadeaux, les personnes intéressés ont besoin de choisir eux-mêmes le cadeau.*
- **H7b** : *Il y a une grande importance accordée à la personne qui remettra le cadeau.*

Une fois de plus et ce, afin de garantir le plus grand niveau de fiabilité dans notre recherche, la suite de l'étude et des analyses porte exclusivement sur les répondants ayant un certain degré d'intérêt affirmé envers cette nouvelle politique de reconnaissance au travail (répondants ayant choisi de répondre « *d'accord* » ou « *tout à fait d'accord* » à la question : « ***Recevoir un cadeau de fin d'année autour de la thématique des jeux de société pour l'offrir ou le partager avec vos proches serait pour vous une forme de reconnaissance que vous apprécieriez de la part de votre employeur ?*** ». A la suite de cette question filtre, notre échantillon s'est vu réduit à 74 répondants.

Pour notre étude, il était important que les réponses reflètent au maximum les besoins et les attentes des répondants portant un intérêt certain au projet. Le choix d'appliquer un filtre a été réfléchi et sera d'une grande aide par la suite lors de la formulation de recommandations managériales puisque nous nous approcherons au maximum de la réalité.

Pour rappel, le projet de l'entreprise avait pour but la création de nouveaux partenariats en B2B. Pour ce faire, il était nécessaire de récolter des informations qui nous aident à formaliser la nouvelle offre destinée aux travailleurs des entreprises localisées en Brabant Wallon et dans ses alentours immédiats. De ce fait, il apparaît que les bons cadeaux à échanger en magasin aient la faveur de près de 66% des répondants. Le montant idéal du cadeau variant alors de 20 (38%) à 40 (36%) euros.

La donnée du choix du cadeau n'a pas vraiment donné résultat tranché puisque 48% de répondants préfèrent choisir eux-mêmes le jeu de société à recevoir alors que 52% préfèrent garder l'effet surprise et attendre de passer en magasin afin de pouvoir se faire guider et conseiller. La meilleure manière de choisir le cadeau ou d'au moins être capable d'avoir une idée du jeu à échanger en magasin serait d'après les répondants un catalogue du magasin mis à disposition en ligne (81%). Cependant, les répondants manifestent également un grand intérêt envers le conseil d'un professionnel, maîtrisant le domaine des jeux de sociétés, qui se rendrait

sur leur lieu de travail afin de présenter les jeux connaissant le plus grand succès, de faire de démonstrations et même de permettre aux travailleurs n'ayant pas joué par le passé de s'initier à cette pratique.

En ce qui concerne le besoin d'être le seul à choisir le cadeau à recevoir ou à offrir, il s'explique majoritairement par une connaissance préalable des goûts de la personne. Ceci s'applique surtout quand le travailleur envisage de partager ce cadeau avec une autre personne. Certains répondants évoquent également le « *besoin d'éviter les doublons* » ce qui est tout à fait compréhensible quand les jeux de société font partie des leurs habitudes régulières. Finalement vient ensuite le besoin de savoir que le jeu à recevoir va convenir à son destinataire : c'est-à-dire, qu'il soit adapté à son âge et à son niveau d'expertise (débutant, confirmé ou expert).

Pour toutes ces raisons, nous comprenons le choix de répondants de privilégier un bon cadeau à échanger spécifiquement au magasin plutôt qu'un cadeau matériel. Au départ de nos analyses, ce résultat n'était pas attendu puisque cette forme de reconnaissance existe déjà et est déjà mise en place par quelques entreprises, bien que souvent jugée comme banale par sa nature générique (tout le monde reçoit la même chose, aucune implication de la part des supérieurs). Cependant, nous devons également admettre qu'il y a plusieurs détails qui doivent entrer en compte pour que ce cadeau rejoigne son but principal, lequel est de démontrer de la reconnaissance aux travailleurs. Dès lors, il est tout à fait acceptable que ce soit sous la forme d'une carte cadeau que les travailleurs reçoivent cette récompense, et ce, afin qu'elle trouve une vraie utilité à leurs yeux et aux yeux de ceux avec qui ils les partagent.

Par ailleurs, ce qui rend aussi ce cadeau moins impersonnel et générique repose sur le fait que pour environ 64% des travailleurs, la personne qui remettrait ce cadeau a de l'importance. En effet, ce sont le manager direct ou la direction qui leur apparaissent comme les personnes les plus à même à le faire. C'est donc là que l'on peut faire la différence par rapport aux pratiques déjà existantes puisque pour remettre un cadeau, qu'il soit matériel ou sous forme de bons, les entreprises ont tendance à organiser de réunions d'équipe ou des événements. Il ne s'agira plus d'une seule démonstration de reconnaissance mais de plusieurs, car, les responsables tendent à prononcer des discours, des félicitations ou encore des encouragements pour motiver et remercier leurs employés lors de ces événements.

Un dernier argument en faveur de ce type de projet est basé sur le type d'enseigne choisie. En effet, le choix de l'entreprise partenaire peut s'avérer parfois complexe car les entreprises

doivent s'assurer que l'enseigne choisie fournisse des produits ou des services de qualité afin que les employés retrouvent leur récompense au travers d'une expérience satisfaisante.

#### e. Profil de personnes intéressées par le projet

- **H8a** : *Les travailleurs ayant des enfants, faisant partie de grandes entreprises et travaillant dans le secteur public.*

Les travailleurs intéressés par les cadeaux prosociaux de fin d'année sont des femmes majoritairement âgées entre 26 et 45 ans, travaillant au sein de la même entreprise depuis plus d'un an mais depuis moins de cinq ans. Ces personnes travaillent dans des grandes entreprises avec plus de 250 salariés. Les secteurs d'activité les plus concernés sont le secteur des soins de santé, de l'éducation, les administrations communales, l'associatif et finalement, le secteur social. En revanche, sur base des informations recueillies, nous ne sommes pas en mesure de confirmer que le fait d'avoir des enfants ou de ne pas en avoir peut être un élément déterminant à prendre en compte. Notre échantillon étant composée tout autant par de parents que par des répondants sans enfants.

En conclusion, nous pouvons dire que les résultats coïncident avec ce qui était attendu puisqu'il est compréhensible que ce soient les travailleurs exerçant au sein de grandes entreprises qui ressentent le besoin d'être reconnus par leurs supérieurs du fait de la charge mentale qu'impliquent certains métiers ou secteurs d'activité. De plus, ces entreprises possèdent davantage de moyens financiers pour mettre en place ces programmes ou politiques de reconnaissances, disponibles pour tous leurs employés.

## 5. Les cadeaux prosociaux et l'impact sur le bien-être au travail

- **H9a** : *Les employés acceptant le projet seront plus motivés au travail lors de la mise en place de cette forme de reconnaissance.*
- **H9b** : *Les employés acceptant le projet seront plus motivés au travail lors de la mise en place de cette forme de reconnaissance.*
- **H9c** : *Les employés acceptant le projet seront plus heureux au travail lors de la mise en place de cette forme de reconnaissance.*

Dans cette ultime partie de l'analyse, nous revenons sur la question de départ du point de vue scientifique. C'est ainsi qu'à la fin de notre questionnaire nous avons tenu à mesurer l'impact que la mise en place de ce type de projet de reconnaissance à travers des cadeaux d'entreprise sous la forme de jeux de société pourrait avoir sur le bien-être au travail.

Ceci a été fait à l'aide des échelles de mesure de Likert puisque l'on voulait identifier la manière dont les répondants se positionnaient par rapport à la question : « *Seriez-vous plus*



*motivé(e), engagé(e), heureux(se) dans l'exécution de votre travail si ce projet venait à se mettre en place au sein de votre entreprise ? »*

À première vue, 53% de répondants déclarent que la reconnaissance à travers les cadeaux d'entreprise sous forme de jeux de société augmenterait leur motivation au travail. Pour 45% d'entre eux, ce projet accroîtrait leur engagement au travail. Enfin, pour 63% de l'échantillon, ce type de reconnaissance au travail contribuerait à augmenter leur bonheur et donc, leur bien-être au travail.

Malgré cette donnée, nous voulions évidemment analyser plus en détail ces résultats afin de répondre au mieux à notre question de recherche. Étant donné que nous avons utilisé des échelles de mesure, il nous était possible de mener des analyses semblables à celles mobilisées tout au long de ce mémoire afin de savoir si la motivation, l'engagement et le bien-être au travail différaient selon le degré d'acceptation du projet par les répondants.


Ainsi, nous avons procédé de la même manière que précédemment, par la réalisation de trois tests<sup>14</sup> différents, à savoir : le test de Levene, le test ANOVA et finalement le test de Tukey et ce, pour chaque différente variable : « *motivation* », « *engagement* » et « *bien-être* ».

La p-valeur des trois différents tests de Levene a toujours été supérieure au coefficient de 0,05. Dès lors, nous n'avons pas pu rejeter l'hypothèse nulle, ce qui signifie que les variances au sein de différents groupes étaient homogènes et que nous pouvions entamer les test ANOVA.

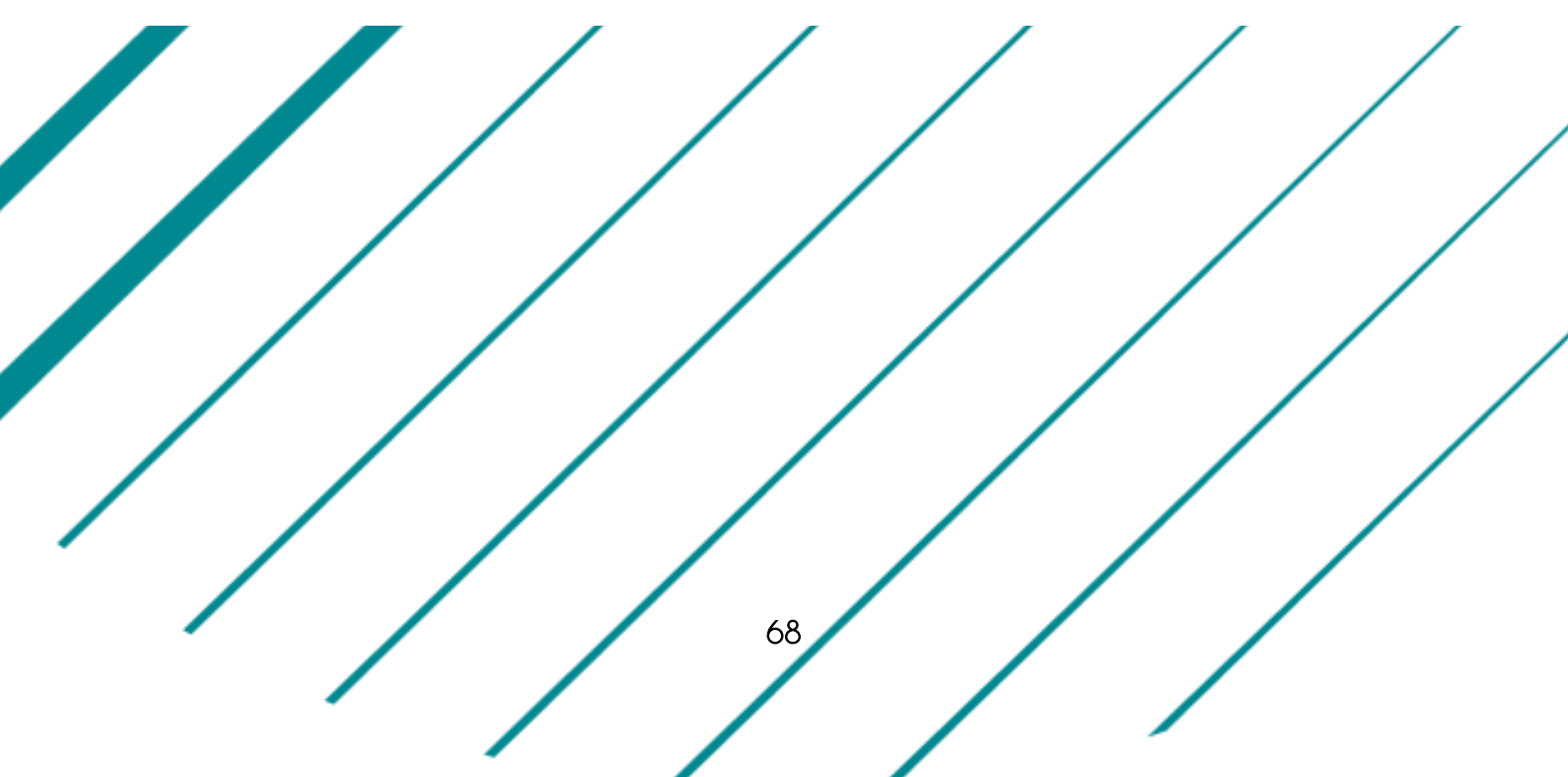
Les tests ANOVA des variables concernées se sont avérés statistiquement non-significatifs car les p-valeurs étaient toutes supérieures au seuil de significativité. C'est pourquoi nous n'avons pas pu rejeter l'hypothèse nulle ce qui indique que les moyennes sont égales entre les groupes. Ce rejet d'hypothèse peut être expliqué par la nature de l'échantillon qui n'était composé que par des répondants manifestant déjà un intérêt par le projet, la seule différence reposait sur le degré d'accord puisque certains avaient déclaré être « *tout à fait d'accord* » alors que d'autres étaient seulement « *d'accord* ».

---

<sup>14</sup> Analyses reprises dans Annexe VIII : L'impact de la reconnaissance à travers de cadeaux prosociaux en entreprise



# Section V : Conclusion & discussion



## 1. Discussion

Ce mémoire a vu le jour à la suite d'un besoin précis évoqué par le manager du magasin *Les Idées Bleues* dans le cadre de la transition écologique de son modèle d'affaires axé désormais sur une optique écoresponsable et ayant pour ambition de devenir une entreprise sociale dans les années à venir. Pour cela, l'entreprise avait besoin de s'entourer de partenaires et de leur proposer une collaboration où chacune des parties pouvait en tirer profit d'égale mesure. Dès lors, plusieurs questions ont émergé, la plus importante étant liée aux arguments et aux propositions de valeurs qu'un magasin spécialisé dans le secteur des jeux de société pouvait mettre en avant pour inciter des entreprises à devenir ses partenaires.

C'est ainsi que le sujet de notre recherche a vu le jour et tente de répondre à la question suivante : « **La reconnaissance au travail à travers les cadeaux d'entreprise prosociaux, impacte-t-elle le bien-être au travail ?** ». Cette question englobe à la fois un volet scientifique et managérial du fait de la nature même du projet.

À cette fin, nous avons développé une revue de littérature. Cela nous a permis dans un premier temps de comprendre la notion de bien-être au travail, les concepts qui lui sont liés ainsi que les facteurs ayant un impact sur ce dernier. Nous avons également analysé les raisons et facteurs de motivation qui amènent les entreprises à accorder de plus en plus d'importance au bien-être de leurs employés au travail.

Nous avons ensuite prêté attention au concept relatif à la reconnaissance au travail étant donné qu'elle fait partie des composantes qui mènent au bien-être psychologique au travail. Nous l'avons naturellement définie et nous nous sommes intéressée aux multiples configurations qu'elle pouvait prendre ainsi qu'aux critères à respecter pour qu'elle soit considérée comme qualitative. Afin de donner du sens à notre recherche, nous avons également évoqué les avantages dont les managers peuvent bénéficier en mettant en place des pratiques de reconnaissance. Nous avons terminé par analyser les pratiques de reconnaissance les plus courantes et celles n'ayant pas encore été envisagées par le passé. C'est à partir de là que nous avons pu orienter notre recherche vers l'étude des cadeaux d'entreprise prosociaux incarnés par des jeux de société en tant que forme de reconnaissance au travail.

À la suite de ces premières analyses théoriques, nous avons émis plusieurs sous questions et hypothèses qui avaient pour but d'être vérifiées par le biais d'une étude empirique. Trois différents postulats ont ainsi été abordés : le stress, la reconnaissance et la satisfaction dans le milieu professionnel, l'acceptabilité de cadeaux prosociaux comme forme légitime de

reconnaissance et l'impact de cette forme de reconnaissance sur le bien-être au travail. In extenso, nous avons décrit le cheminement méthodologique sollicité pour la vérification de nos hypothèses, à savoir : la population cible, la base de sondage, la technique d'échantillonnage, la méthodologie utilisée ainsi que la manière dont nous avons collecté les données sur le terrain.

Nous avons enfin dédié un chapitre entier à la présentation des résultats provenant de l'étude quantitative que nous avons menée en les confrontant à la littérature et en vérifiant la recevabilité des hypothèses que nous avons posées en guise de point de départ. Nous allons maintenant reprendre les points les plus remarquables des trois différents postulats.

#### a. Le stress, la reconnaissance et la satisfaction au travail

L'outil de mesure du déséquilibre entre efforts et récompenses et du surinvestissement au travail proposé dans la littérature permettait d'évaluer l'état général de santé « *psychologique* » au travail. Notre étude révèle que la majorité de l'échantillon analysé se trouve dans une situation de déséquilibre puisque les travailleurs fournissent une quantité d'efforts jugée excessive en rapport à la quantité de récompenses obtenues et sont donc à considérer comme de personnes à risque subissant des niveaux de stress importants.

Ce déséquilibre implique des répercussions plus conséquentes pour les individus qualifiés de « surinvestis » au travail tant sur le plan émotionnel que psychologique. Et c'est le cas puisque, presque des trois quarts de nos répondants se retrouveraient dans une situation de surinvestissement jugé élevé ou modéré, en affichant un niveau de déséquilibre E/R important. Ces répondants sont présumés moins satisfaits au travail.

Par ailleurs, le déséquilibre entre efforts et récompenses et le surinvestissement au travail se voient impactés selon des facteurs socio-démographiques tels que l'âge. Cependant, aucune de nos analyses ne nous a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'âge, le nombre d'années d'ancienneté ou encore la taille de l'entreprise où les répondants exercent a une influence sur le niveau de stress et de surinvestissement au travail.

Pour ce qui est des perceptions liées aux critères et formes de reconnaissance, nous pouvons dire qu'ils ont évolué au fil du temps puisque certaines pratiques assimilées à des formes de reconnaissance ne sont plus considérées comme telles aux yeux des répondants, aujourd'hui. Par exemple, la reconnaissance organisationnelle portant sur la sécurité d'emploi ou encore l'accès à la formation au sein du lieu de travail n'est plus considéré de la sorte puisque les répondants jugent ces pratiques comme appartenant aux conditions de travail généralisées en entreprise que tout employeur devrait pouvoir garantir.

Les critères de reconnaissance ont certes également évolué du point de vue des travailleurs puisqu'ils valorisent davantage la reconnaissance de la pratique au travail et celle de l'investissement dans le travail. Ces deux critères de reconnaissance considèrent les qualités et compétences propres à chaque individu ainsi que son implication au travail et les efforts qu'il fournit au quotidien. Cependant, les critères selon lesquels les entreprises basent la reconnaissance n'ont malheureusement pas subi d'adaptation car elles valorisent la reconnaissance des résultats, celle-ci étant une contribution tangible du travailleur à la rencontre des objectifs de l'entreprise.

Vient ensuite le volet consacré à la satisfaction au travail. La moitié de l'échantillon se dit satisfait au travail, ce qui était attendu puisqu'au contraire de ce que la théorie pouvait nous présenter, les travailleurs d'aujourd'hui et surtout ceux faisant partie de notre échantillon ne craignent plus autant l'option d'envisager un changement d'emploi si leur niveau de satisfaction au travail ne leur convenait plus. La situation économique n'étant pas considérée comme instable, en Belgique, les travailleurs peuvent se permettre de faire carrière dans différentes entreprises en privilégiant une vision individualisée en accord avec ces besoins et ces valeurs.

Par ailleurs, et à nouveau, il nous est possible de confirmer ce qui était présenté dans la littérature puisque le niveau de satisfaction au travail de répondants s'est vu impacté et s'est avéré moins élevé dès lors que le répondant affichait un score de surinvestissement élevé. Nous avons également constaté que la taille de l'entreprise joue un rôle en tant que facteur d'influence sur le niveau de satisfaction au travail. Ce résultat n'était pas attendu mais peut s'expliquer par une sous-représentativité des entreprises de taille moyenne dans notre échantillon.

#### **b. Les jeux de société en cadeau : une forme de reconnaissance légitime ?**

L'enjeu de cette étude et du présent mémoire, à proprement parler, reposait sur l'acceptation d'une forme de reconnaissance à première vue jugée atypique puisqu'elle portait sur les cadeaux de fin d'année en entreprise sous la forme de jeux de société. Au sein de notre échantillon, plus de la moitié de répondants pouvaient envisager ce type de cadeau comme une véritable forme de reconnaissance qu'ils apprécieraient voir mise en place au sein de leur entreprise.

Le surinvestissement au travail et l'habitude de jouer à des jeux de société sont les principaux facteurs influençant le niveau d'intérêt porté au projet. Ainsi ce sont les travailleurs modérément surinvestis au travail qui semble particulièrement apprécier cette forme de démonstration de reconnaissance tout comme c'est également le cas pour les joueurs déjà

initiés. Il convient de noter que les personnes n'ayant pas joué par le passé se montrent, elles-aussi, enclines à se prêter au jeu et à se donner une chance de se laisser initier à cette pratique à travers ce type de cadeau.

En outre, nous connaissons désormais les raisons qui font que les répondants acceptent ce type de cadeaux comme une forme de reconnaissance. Parmi les plus remarquables, nous pouvons trouver la démonstration de l'implication des supérieurs, la possibilité de préserver les liens sociaux avec les proches et la diminution des pressions quotidiennes au travail.

D'autre part, nous avons vu que pour mener à bien la mise en place de cette nouvelle forme de reconnaissance au sein des entreprises, certains critères devaient être pris en compte. Nous avons dès lors conclu que, du fait de la complexité et des facteurs entrant en jeu lors du choix d'un cadeau de ce type, il était préférable de conserver le format de bons cadeaux à échanger. Cela ne signifie pas pour autant que les managers montreront moins d'implication envers leur personnel mais bien au contraire, cela témoignera d'un intérêt accru puisqu'ils souhaiteront que ce cadeau leur soit utile. Finalement, la mise en place de cette nouvelle forme de reconnaissance peut en englober une autre car souvent, la remise de cadeaux, qu'ils soient matériels ou sous la forme de bons à échanger, a lieu dans le cadre de célébrations ou réunions d'équipe durant lesquelles le manager peut témoigner de l'intérêt qu'il porte à son personnel via la symbolique qui accompagne les pratiques de reconnaissance, à l'image des félicitations, des remerciements et autres encouragements.

### c. L'impact de cadeaux prosociaux sur le bien-être des travailleurs

La dernière partie de notre étude visait à répondre à notre question de départ. La prétention étant de savoir si la reconnaissance au travail à travers de jeux de société en tant que cadeaux de fin d'année exerçait un impact sur le bien-être au travail.

À la suite des analyses menées, nous arrivons à la conclusion que les jeux de société en tant que cadeau de fin d'année au sein des entreprises a bel et bien de fortes chances d'avoir un impact positif sur le bien-être au travail. Cet impact est constaté principalement sur le niveau de motivation et de bonheur ou bien-être au travail. L'engagement au travail est moins impacté puisqu'il reste inchangé.

Cela était attendu, puisque comme nous l'avons vu lors de la revue de littérature, la motivation et le bien-être au travail sont des notions concomitantes : la motivation au travail amène l'individu à s'investir et à fournir des efforts, ces efforts étant récompensés, ils amènent

à leur tour à de meilleures conditions de travail (moins de stress) et donc, augmentent le bien-être des travailleurs.

## 2. Recommandations managériales

L'étude quantitative que nous avons menée nous a permis de comprendre que les cadeaux d'entreprise en lien avec la thématique des jeux de société peuvent être considérés comme une véritable démonstration de reconnaissance. Cette pratique n'est pas seulement légitime mais présente des avantages tant pour les travailleurs que pour les employeurs. De ce fait, nous voudrions énoncer quelques recommandations à tout gérant de magasin spécialisé en jeux de société et, plus particulièrement au manager du magasin *Les Idées Bleues*.

Tout d'abord, et avant de contacter de potentielles entreprises partenaires, il sera nécessaire de mettre au point le contenu de l'offre, et de mettre à disposition sur votre site internet un espace dédié à la collaboration en B2B où les travailleurs et les managers pourront obtenir des informations quant aux différents jeux proposés mais également aux objectifs qui animent la mise en place de ce projet.

Ensuite, la préparation des entretiens de prospection reste un point clé. Il sera très important de mentionner ce que l'entreprise peut se voir proposé tout en mobilisant un argumentaire qui souligne les bénéfices que les sociétés peuvent retirer d'une telle démarche. Il conviendra également d'aborder, même brièvement, les informations relatives à l'état de santé psychologique des travailleurs, à la notion de reconnaissance et au déséquilibre entre efforts et récompenses. Cela témoignera d'une connaissance de terrain et de l'intérêt à respecter la formation de partenariats gagnant-gagnant, dans la mesure où l'accent ne sera pas mis uniquement sur une transaction uniquement commerciale, mais également destinée à répondre à un besoin latent qui est celui de la reconnaissance au travail, jusque-là trop peu évoquée à l'heure actuelle dans le monde de l'entreprise.

Ayant une idée des pratiques à mettre en place pour garantir au maximum la réussite des entretiens pour la formation de partenariats, il convient maintenant de suggérer le type d'entreprises à contacter. À la suite de nos recherches, il apparaît que ce sont les grandes entreprises appartenant au secteur public qui sont la cible type. Les secteurs d'activité peuvent diverger mais, les plus conseillés restent les secteurs de l'éducation, des soins de santé, les administrations publiques, le secteur social ou encore le secteur non-marchand.

Ces prises de contact devraient, dans la mesure du possible, commencer par une prospection téléphonique qui aboutirait, de préférence, à une rencontre avec les managers ou gestionnaires de ressources humaines. Le stress et la reconnaissance au travail étant de sujets sensibles, il convient d'avoir son interlocuteur en face de soi afin de pouvoir envisager les réactions face à la problématique évoquée et à l'argumentaire développé, tout en étant attentif à la communication non-verbale, laquelle est loin d'être sans importance lors de potentielles négociations.

Enfin, ce qui peut être également envisagé, c'est la réalisation de quelques entretiens qualitatifs sous forme de « test ». D'une part, cela permettrait de recueillir un maximum de données mais aussi, principalement, les avis des managers à propos du partenariat proposé et de ses conditions. Ceci serait utile afin de peaufiner l'offre et de pouvoir s'adresser d'une manière plus efficace aux autres potentiels partenaires en évoquant davantage les arguments intéressants à leurs yeux.

### **3. Limites et voies de recherche**

Au terme de cette recherche, nous pouvons formuler plusieurs limites. Tout d'abord, nous avons remarqué que la mesure du déséquilibre entre efforts et récompenses ainsi que le niveau de surinvestissement au travail étaient de données riches, mais malheureusement très peu exploitables. L'origine de cette limite pourrait être la nature du modèle scientifique proposé par Siegrist. Les résultats que l'on obtient à la suite de différents calculs, qu'il s'agisse du ratio E/R ou du score de surinvestissement, ne nous permettent pas d'aller plus en profondeur dans nos analyses.

Ceci pourrait principalement être dû aux différentes catégories ou intervalles auxquels un répondant se verra catégoriser en fonction du score obtenu, peu importe qu'il soit plus éloigné ou non de l'intervalle. Par exemple, un répondant ayant un score de surinvestissement de l'ordre de 9, se verra attribuer le même niveau de surinvestissement dit « modéré » qu'un répondant ayant obtenu un score de 15, qui entre également dans cette même catégorie et ce, bien que son niveau de surinvestissement soit plus important. Pour cette étude, nous avons respecté la cotation et l'interprétation des résultats mais il nous a été difficile d'évaluer avec précision à quel point les travailleurs sont sujets au stress ou surinvestis au travail. Lors d'une future recherche, la comparaison avec un autre modèle scientifique axé uniquement sur l'analyse du stress au travail et développé par Robert Karasek pourrait être envisagée.



Une autre limite à laquelle cette recherche a dû faire face porte sur la technique d'échantillonnage. Lors de l'analyse de données, il y a eu des problèmes de sous-représentation des hommes, des personnes appartenant à la catégorie d'âge située entre 56 et 65 ans, des personnes travaillant depuis moins d'1 an ou depuis plus de 30 ans en entreprise, ainsi que des travailleurs au sein de microentreprises et entreprises de taille moyenne... Si une nouvelle recherche sur le sujet venait à voir le jour, il serait conseillé d'utiliser un échantillon probabiliste afin que l'on puisse garantir un niveau de représentativité satisfaisant.

Par ailleurs, un autre facteur limitatif semble être la taille de l'échantillon de notre étude. Malgré un échantillon de départ composé de 167 personnes, les questions « filtre » présentes tout au long du questionnaire ont progressivement réduit le nombre de répondant à 74. Ceci pourrait expliquer, du moins dans une certaine mesure, le rejet de diverses hypothèses jugées par avance confirmées. Pour réduire la marge d'erreur et accroître la robustesse et la précision de notre analyse, il aurait certainement fallu augmenter la taille de l'échantillon.

En outre, notre recherche s'est concentrée sur la reconnaissance au travail à travers de cadeaux d'entreprise prosociaux axés uniquement sur le thème de jeux de société. Il serait également intéressant pour les recherches futures de généraliser le type de cadeau à une gamme plus inclusive de produits appartenant toujours au secteur du jouet et des jeux.

Pour conclure, n'oublions pas que cette étude a été conçue dans une optique mobilisant une philosophie « éco-responsable », ce qui limite automatiquement le champ de recherche en termes d'implantation géographique de l'échantillon. De nouvelles études expérimentales pourraient être menées en écartant cette contrainte afin d'obtenir une meilleure représentativité de la population belge.

# Bibliographie

Adams, A., Bond, S., (2000). *Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics*. J Adv Nurs 2000; 32:536–43.

ADEME, *La démarche d'écoresponsabilité*. [En ligne]. <https://www.ademe.fr/collectivites-secteur-public/patrimoine-communes-comment-passer-a-laction/demarche-decoresponsabilite>

Aknin, Lara B., Sandstrom G., Dunn, Elisabeth W., Norton, Michael I., (2011). *It's the recipient that counts: Spending money on strong social ties leads to greater happiness than spending on weak social ties*. PLoS ONE, 6: e17018.

Allison, J., Abu, O., Allison, F., (2018). *Wellbeing, and Employee Engagement: A Study of Employees in Public Institutions of Learning in Port Harcourt, Nigeria.* SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3273867.

Anact & Has, *10 Questions sur la qualité de vie au travail*. [En ligne]. [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/has\\_anact-10questionsqvt.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2015-09/has_anact-10questionsqvt.pdf)

Andreoni, J., (1990). *Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving*. Econ J 100: 464–477. 62.

Anik, L., Aknin, Lara B., Norton, Michael I., Dunn, Elisabeth W., Quoidbach, J., (2013). *Prosocial Bonuses Increase Employee Satisfaction and Team Performance*. PLoS ONE 8(9): e75509.doi:10.1371/journal.pone.0075509.

Appia, F., (2019). *Les relations interpersonnelles au travail : facteurs de mieux-être*. Revue Strat'Marques – Bora Digital – Juillet 2019..

Armstrong, M., (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice* (11th ed.) London: Kogan Page.

Attentia, *Engagement au travail : découvrez l'enthousiasme de votre personnel*. [En ligne]. <https://www.attentia.be/fr/blog/easy-h-s/engagement-au-travail-decouvrez-lenthousiasme-de-votre-personnel>

Avery, D., McKay, P., et Wilson, D., (2007). *Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement*. J Appl Psychol 92: 1542–1556. 46.

Bagozzi, Richard., (1980). *Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity*. Journal of Marketing. 44. 65. 10.2307/1249978.

Beer, M., (1964). *Organizational Size and Job Satisfaction*. The Academy of Management Journal, 7(1), 34-44.

Beswic, *20 ans de la loi sur le bien-être au travail*. [En ligne]. <https://www.beswic.be/fr/politique-du-bien-etre/20-ans-de-la-loi-sur-le-bien-etre-au-travail>

Boini, S. & Langevin, V. (2015). *Risques psychosociaux : outils d'évaluation. Déséquilibre « efforts/récompenses » (questionnaire dit de Siegrist)*. Paris : Institut national de 29 recherche et de sécurité. <http://www.rst-santetravail.fr/rst/dms/dmt/ArticleDMT/RadioProtection/TI-RST-FRPS-3/frps3.pdf>

Bouchard, C., Cloutier, R., et Gravel, F., (2006). *Différences garçons-filles en matière de prosociabilité*. Enfance, 4, 377-393.

Bourcier C., Palobart Y., (1997). *La reconnaissance – un outil de motivation pour vos salariés*. Les Éditions d'Organisation, Paris.

Bradburn N., (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine

Brun, Jean-Pierre., Dugas, Ninon., Tison, Marc., (2002). *La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens - Document de sensibilisation*. Centre d'expertise en gestion de ressources humaines. Secrétariat du Conseil du trésor. ISBN 2-550-39929-3, Octobre 2002.

Brun, JP., (1999). *Une question d'identité... une question de dignité humaine...* propos recueillis par Chantal Hivon, Échange, vol. 13, no.2, p. 2-4.

Bugandwa Mungu Akonkwa, Deogratias., (2014). *Satisfaction au Travail et Performance organisationnelle des Institutions d'Enseignement supérieur dans la ville de Bukavu*. Bukavu Journal of Economics and Social Sciences. 2. 149.

Carmha, *Facteurs psychosociaux*. [En ligne].  
[https://www.psmt.ca/assets/pdfs/fre/Psychosocial\\_Factors.pdf](https://www.psmt.ca/assets/pdfs/fre/Psychosocial_Factors.pdf)

Creusier, Jordane., (2013). *Clarification Conceptuelle du Bien-être au Travail*. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.2319810.

Dagenais-Desmarais, V., Privé, C., (2010). *Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?*. Gestion 2010/3 (Vol. 35), pages 69 à 77

De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., et Siegrist, J., (2000). *Job Strain, Effort Imbalance and Employee Wellbeing: A Large Scale Cross-sectional Study*. Social Science & Medecine (50), p. 1317-1327.

De Vellis, R., (2003). *Scale Development: Theory and Applications (2nd ed., Vol. 26)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dejours, C., (1993). *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard Éditions, 263 p.

Dejours, C., (2000). *Travail, usure mentale*. Nouvelle édition augmentée, Bayard, 2000.

Dhas, B., (2015). *A report on the importance of work-life balance*. International Journal of Applied Engineering Research. 10. 21659-21665.

Diener E, Lucas, R., Oishi S. (2002), *Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* p.63 73. New York: Oxford University Press.

Diener, E., (1984). *Subjective well-being*. Psychological Bulletin, Vol 95, n°3, p 542-575

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., et Griffin S (1985). *The Satisfaction With Life Scale*. Journal of Personality Assessment. Vol 49(1), p71-75.

Diener, E., Oishi, S., et Lucas, R., (2003). *Personality, culture, and subjective wellbeing: Emotional and cognitive evaluations of life*. Annual Review of Psychology, 54, 403–425.

Duane F. Alwin & Krosnick, J., (1991). *The Reliability of Survey Attitude Measurement: The Influence of Question and Respondent Attributes*. Sociological Methods Research, vol. 20, no 1, 1991, p. 139-181

Emery, F., (1976). *Future we are in*. Leiden, Pays Bas, Martinus Nijhoff.

Emo, S., & Frisch, F., (2007). *Études marketing et opinion*. Dunod.

European agency for Safe and Healthy at work, *Psychosocial risks and stress at work*. [En ligne].  
<https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Fall, A., (2014). *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*. Relations industrielles / Industrial Relations, 69 (4), 709–731.

Foucher, R., (1980). *Concept et Mesure de la Satisfaction au Travail et des Besoins Reliés au Travail: Applications aux Enseignants du Niveau Collégial Québécois. Secteur Francophone. Thèse de doctorat en psychologie Inédit*.

Fréchette, N. & Morissette, P. (2011). Comportement prosocial. Centre collégial de développement de matériel didactique, Collège de Maisonneuve.

Gable, L., Haidt, J., (2005). *What (and why) is positive psychology?*. Review of General Psychology

Garlet, H., Razafindranaly, J., (2014). *Les conditions de travail : quelle définition ? L'hypothèse de travail de la Fédération Générale Autonome des Fonctionnaires (FGAF)* dans Livre blanc sur les conditions de travail des fonctionnaires et des agents publics », 2014, ISBN: 978-2-9549157-0-8

Gawel, J., (1997). *Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs*. Practical Assessment, Research & Evaluation, 5(11).

Gernet, I., Dejours, C., (2009). *Évaluation du travail et reconnaissance*. Nouvelle revue de psychosociologie, 8(2), 27-36. doi:10.3917/nrp.008.0027.

Giorgio, MT., (2019). *Mesure du stress professionnel : questionnaire de Karasek*. [En ligne]. <https://www.atousante.com/risques-professionnels/stress-professionnel-questionnaire-karasek/>

Heintzelman, J., (2018). *Eudaimonia in the contemporary science of subjective well-being: Psychological well-being, self-determination, and meaning in life*. In E. Diener, E. Oishi, S., & Tay, L. (editors), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Herzberg, F., (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: Mentor Executive Library.

Herzberg, F., (2003). *One More Time: How do You Motivate Employees?*. Harvard business review. 81. 87-96. 10.1007/978-1-349-02701-9\_2.

Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B., (1959). *The motivation to work*. New York, John Wiley.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., Capwell, D., (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh.

Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1425-1456.

INRS, *Le stress au travail – Ce qu'il faut retenir*. [En ligne]. <http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html>

INRS, *Risques psychosociaux (RPS)*. [En ligne]. <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

IOHA, *Occupational hygiene*. [En ligne]. <https://www.ioha.net/about/occupational-hygiene/>

Jacob, R., (2001). *Reconnaissance au travail : un cadre de gestion*. Conférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ, Québec.

Jutras, L., Vaillancourt, L., (2003). *Satisfaction et motivation au travail*. Pharmactuel Vol. 36 No 4 Août-Septembre 2003.

Kalimo, R., El-Batawi, M., Cooper, C., (1987). *Psychosocial factors at work and their relation to health* [World Health Organization Geneva] Consulté à l'adresse [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/40996/9241561025\\_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/40996/9241561025_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Karatepe, O., Organ, U., (2008). *Role stress, burnout and their effects on frontline employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus*. International Journal of Tourism Research. Vol. 10. pp. 111-126.

Kraut, R., (2018). *Aristotle's Ethics* in Zalta, E. N. (editor) The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2018 Edition). Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/sum2018/entries/aristotle-ethics/>.

- Landry, C., (1994). *Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord*. In C. Landry et F. Serre (dir.), *École et entreprise. Vers quel partenariat* (p. 8-11). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Langevin, V., Boini, S., (2015). *Risques psychosociaux : outils d'évaluation. Déséquilibre « efforts/récompenses »* (Questionnaire dit de Siegrist), dans *Références en santé au travail* N°142
- Le Flanchec, A., Mullenbach, A., Rojot, J., (2015). *Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011*. *Manager & Avenir* 2015/7 (N° 81), 37-55.
- Locke E., (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, pp.1297-1349.
- Lockwood, N., (2003). *Work-Life Balance Challenges and Solutions*. Society for Human Resource Management. Research Quarterly.
- Loriot, M., (2011). *Sens et reconnaissance dans le travail*. pp.43-67. ffhalshs-00650279f
- Louart, P., (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. CLAREE, IAE-USTL, 2002.
- Luthans, F., Youssef, C., (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*. *Organizational Dynamics*. Vol. 33. No. 2. pp. 143-160.
- Machado, T., (2016). *Reconnaissance au travail*. *Psychologie du Travail et des Organisations*, pages 353 à 356.
- Magerotte, G., Willaye, É., Forget, J., Rivard, M., (2010). *Chapitre 8. Augmenter la probabilité d'apparition des comportements*. *Intervention comportementale clinique*, pages 113 à 123.
- Marmot, M., Siegrist, J., Theorell, T., & Feeney, A. (1999). *Health and the psychosocial environment at work*. In M. Marmot, & R. G. Wilkinson (Eds.). *Social determinants of health* (pp. 105–131). Oxford:Oxford University Press.
- Meyssonnier, R., Roger, A., (2006). *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter*. XVIIème Congrès de l'AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims.
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). *Linking Work Events, Affective States, and Attitudes: An Empirical Study of Managers' Emotions*. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221–240. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0549-3>
- Molinier, P., Dejours, C., (1994). *Le travail comme énigme ?*, *Sociologie du travail*, n° hors-série 94, p. 35-44.
- Morin E., (2006). *Donner un sens au travail, Note de recherche*. HEC Montréal
- Morin, E., (2001). *Une approche humaniste dans les organisations*. conférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ, Québec.
- Morin, E., (2008). *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*. Rapport R-543, IRSST, p. 42.
- Morin, E., (2009). *Donner un sens au travail – Promouvoir le bien-être psychologique.*, Rapport R-624 IRSST, 20 pages.
- Nelson, B. (2001). *1001 Ways to Reward Employees*. Highbridge Audio.
- Niedhammer I, Siegrist J, Landre MF, Goldberg M, Leclerc A. (2000) *Etudes des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses*. *Revue d'épidémiologie et de santé publique* 2000;48(5):419-37.



Niedhammer, I., Siegrist, J., (1998). *Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardio-vasculaires : l'apport du modèle du déséquilibre efforts/récompenses*. Revue d'épidémiologie et de santé publique 1998 ; 46:398- 410.

Nussbaum, M., (2001). *Symposium on Amartya Sen's philosophy: 5 adaptive preferences and women's options*. Economics and Philosophy, 17, 67– 88.

O'Connell, M., Kung, M., (2007). *The Cost of Employee Turnover..* Industrial Management. 49. 14-19.

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(2), 193–216.

Pattu, M., Venkata, S., Ravichandran, K., (2013). *The importance of Work-Life Balance*. IOSR Journal of Business and Management, 2013, p. 31-35.

Peter, R., Siegrist, J., (2000). *Psychosocial work environment and the risk of coronary heart disease, international archives of occupational and environmental health*, 73, 2000, p. 41-45.

Rivaleau, C., (2003). *Motivation et rôle du cadre de santé*. Cadre de santé. [En ligne]. <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation>

Roy Dumesnil, C., (2018). *Les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contact en contexte touristique*. [Mémoire de maîtrise] Consulté sur <https://archipel.uqam.ca/11850/1/M15684.pdf>.

Roy Dumesnil, C., (2018). *Les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contact en contexte touristique*. [Mémoire de maîtrise] Consulté sur <https://archipel.uqam.ca/11850/1/M15684.pdf>.

Ruelle, C., (2015). *Le modèle Effort Récompense de Johannes Siegrist : de l'évidence scientifique à la prévention dans les entreprises*. Stimulus, Human & Work [En ligne]. <https://www.stimulus-conseil.com/le-modele-effort-recompense-de-johannes-siegrist-de-levidence-scientifique-a-la-prevention-dans-les-entreprises/>

Saari, LM., Judge TA., (2004). *Employee attitudes and job satisfaction*. Human Resource Management. Vol 43(4), p395–407.

Saint-Arnaud, L., (2009). *La reconnaissance au travail : un enjeu au cœur de la santé mentale au travail*. Le réseau québécois de l'association canadienne pour la santé mentale. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, 2009.

Salomé, J., (2010). *Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ?*. Les cahiers de Gestion · HEC Montréal. Volume 34 / numéro 4 · Hiver 2010.

Schultz, P., Ryan, R., Niemiec, C., Legate, N., Williams, G., (2015). *Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction*. In Employee Well-being. Mindfulness. 6. 971-985. 10.1007/s12671-014-0338-7.

Securex, *Trois chantiers pour un marché de travail en mutation*. [En ligne]. <https://www.securex.be/fr/blog/employeurs/marche-travail-en-mutation>

Seligman, M., Csikszentmihalyi, M., (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychologist, Vol 55, p 5-14.

Sen, A., (1993). *Capability and well-being*. In M. C. Nussbaum & A. Sen (Eds.), *The quality of life* (pp. 30 –53). Oxford: Clarendon Press.

Siegrist, J., (1996). *Adverse Health Effects of High Effort/Low-Reward Conditions*. Journal of Occupational Health Psychology, 7 (1), 27-41.

- Siegrist, J., (1996). *Adverse Health Effects of High Effort/Low-Reward Conditions*. Journal of Occupational Health Psychology, 7 (1), 27-41.
- Siegrist, J., (2002). *Effort-reward Imbalance at Work and Health*. In: P Perrewe & D Ganster (Eds.). Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 2: Historical and Current Perspectives on Stress and Health. New York: JAI Elsevier, 261-291.
- Siegrist, J., (2012). *Effort-reward imbalance at work—theory, measurement and evidence*. [En ligne]. [http://www.uniklinikduesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut\\_fuer\\_medizinische\\_soziologie\\_id54/ERI/ERI-Website.pdf](http://www.uniklinikduesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut_fuer_medizinische_soziologie_id54/ERI/ERI-Website.pdf)
- Siegrist, J., Peter, R., Jung, A., Cremer, P., & Seider, D. (1990). *Low status control, high effort at work and heart disease: Prospective évidence from blue-collar men*. Social Science and Medicine, 57(10), 1127-1134.
- Spector P., (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc. CA.
- Spector P., (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc. CA.
- Spector, P., (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey*. American Journal of Community Psychology. Vol. 13. No. 6. pp. 693-712.
- SPF Economie, *Sécurité des jouets*. [En ligne]. <https://economie.fgov.be/fr/themes/qualite-securite/securite-des-produits-et-reglementations-specifiques/jouets-et-articles-de/securite-des-jouets>
- SPF Emploi, *Bien-être au travail*. [En ligne]. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail*. [En ligne]. [https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/PSR\\_FR\\_2013.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/PSR_FR_2013.pdf)
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, *Troubles musculosquelettiques (TMS)*. [En ligne]. <https://www.preventiondestms.be/fr>
- Stajkovic, A., & Luthans, F., (2001). *Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance*. Academy of Management Journal, 44 (3), 580-590.
- St-Onge, S., Haine, V., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G., (2005). *Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail*. Gestion, 30, (2), 89-101.
- Trist, E., (1978). *Adapting to a changing world*. Labour Gazette, 78, 14-20.
- Vallerand, R., Thill, E., (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes.
- Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal, M. (2014). *Études de Marches Méthodes et Outils* (4e éd.). De Boeck.
- Vlerick Business School, *4 myths about employee engagement*. [En ligne]. <https://www.vlerick.com/en/research-and-faculty/knowledge-items/knowledge/whitepaper-employee-engagement>
- Voyer, P., Boyer, R., (2001). *Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative*. Santé mentale au Québec, Vol. 26, n° 1, 2001, p. 274-296.
- Warr, P., (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P., (1990). *Decision latitude, job demands and employee well-being*. Work & Stress, Vol 4, No 4, 285-294.



- Weiss, H., (2002). *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences*. Human Resource Management Review, 12, 1-22.
- Wilson, A., Frimpong, J., (2004). *A reconceptualization of the satisfaction service performance thesis*. Journal of Services Marketing. Vol. 18. No. 6. pp. 471- 481.
- Wisner A., 1972, *Diagnosis in Ergonomics or The Choice of Operating Models in Field Research*. Ergonomics, 15, 6 : 601-620.
- World Health Organization, (1986). *Constitution of the World Health Organization*. In: Basic documents. Thirty-sixth edition. p. 1.
- World Health Organization. (2001). *Rapport sur la santé dans le monde 2001 : La santé mentale : nouvelle conception, nouveaux espoirs*. Organisation mondiale de la Santé. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42391>
- Wuro, *Causes et conséquences du Turnover*. [En ligne]. <https://www.wuro.fr/blog/ressources-humaines/causes-consequences-turnover.html>
- Zidda P., (2020), *Methods for service ans marketing research, Cours de Master, Année académique 2020-2021*, Université de Namur, Namur.

# Annexes

# 1. Annexe I : Hypothèses de recherche

## Le stress et la reconnaissance dans le milieu professionnel

- 1) Existe-t-il un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues ? Si oui, au sein de quels groupes ? Qu'en est-il du degré de surinvestissement au travail ?
  - i. **H1a** : Le niveau du déséquilibre entre efforts et récompenses (et donc, de stress) au travail diffère en fonction de l'âge, du nombre d'années d'ancienneté ou encore de la taille de l'entreprise.
  - ii. **H1b** : Le degré de surinvestissement au travail varie en fonction de l'âge, du nombre d'années d'ancienneté ou encore de la taille de l'entreprise.
- 2) Quels sont les critères et les formes de reconnaissance que les employés considèrent importants ?
  - i. **H2a** : La reconnaissance sur base de l'ancienneté et les résultats reste la plus appréciée par les travailleurs.
  - ii. **H2b** : Le contrôle sur le statut professionnel (le salaire, les avantages sociaux, l'accès à la formation, la sécurité d'emploi et les possibilités d'évolution de carrière) ne sont pas considérés comme formes de reconnaissance.
- 3) Existe-t-il des entreprises ayant mis en place de politiques de reconnaissance ? Avec quels résultats ? Quelles sont les pratiques les plus courantes ?
  - i. **H3a** : Ce sont uniquement les grandes entreprises qui ont mis en place des programmes de reconnaissance.
  - ii. **H3b** : Les employés sont satisfaits avec les politiques de reconnaissance mises en place au sein de leur lieu de travail.
  - iii. **H3c** : Le principal source de reconnaissance reste le manager direct.
  - iv. **H3d** : La reconnaissance sur base des années d'ancienneté et des résultats prime au sein des entreprises mettant en place de programmes de reconnaissance
- 4) Quel est le degré général de satisfaction au travail et quelles sont les principales motivations des travailleurs pour s'y investir au quotidien ?
  - i. **H4a** : En général, les travailleurs sont satisfaits au travail.
  - ii. **H4b** : Le niveau de satisfaction au travail diffère en fonction de l'âge, du nombre d'années d'ancienneté, de la taille de l'entreprise ou encore du degré de surinvestissement au travail.

- iii. **H4c** : Les facteurs de motivation pour s'investir au travail sont liés à son enrichissement personnel plutôt qu'aux contraintes ou craintes liées au travail même ou à l'approbation des autres.

#### **Acceptabilité de cadeaux prosociaux « jeux de société » comme forme de reconnaissance**

- 5) *Cette nouvelle forme de reconnaissance est-elle acceptée comme telle auprès des travailleurs ? Quels sont les facteurs ayant un impact sur l'intérêt porté vers le projet ?*
- i. **H5a** : Les cadeaux prosociaux sous forme de jeux de société ne sont pas considérés comme une forme de reconnaissance au travail.
  - ii. **H5b** : L'intérêt vis-à-vis du projet diffère selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté, la taille de l'entreprise, le degré de surinvestissement, le niveau de satisfaction au travail et l'habitude de jouer à des jeux de société.
- 6) *Quelles sont les principales motivations et freins pour accepter ce projet ?*
- i. **H6a** : La possibilité de décompresser et de créer ou conserve de liens sociaux ainsi que le manque de reconnaissance de la part des entreprises sont les principaux facteurs moteurs pour accepter le projet.
  - ii. **H6b** : Le besoin de recevoir de récompenses sur base sélective ou encore un manque d'intérêt sont les principaux freins pour accepter le projet.
- 7) *Sous quelles conditions et/ou formes les travailleurs souhaitent recevoir ces cadeaux ?*
- i. **H7a** : Il existe une préférence vis-à-vis de bons cadeaux, les personnes intéressés ont besoin de choisir eux-mêmes le cadeau.
  - ii. **H7b** : Il y a une grande importance accordée à la personne qui remettra le cadeau.
- 8) *Quel est le profil de travailleurs intéressés par les cadeaux prosociaux sous forme de jeux de société ?*
- i. **H8a** : Les travailleurs ayant des enfants, faisant partie de grandes entreprises et travaillant dans le secteur public.

#### **Impact de la reconnaissance à travers de cadeaux prosociaux sur le bien-être au travail**

- 9) *Quel est l'impact de ce projet sur la motivation, l'engagement et donc le bien-être au travail ?*
- i. **H9a** : Les employés acceptant le projet seront plus motivés au travail lors de la mise en place de cette forme de reconnaissance.

- ii. **H9b** : Les employés acceptant le projet seront plus motivés au travail lors de la mise en place de cette forme de reconnaissance.
- iii. **H9c** : Les employés acceptant le projet seront plus heureux au travail lors de la mise en place de cette forme de reconnaissance.

## 2. Annexe II : Questionnaire quantitatif

### Enquête sur la reconnaissance au travail

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études en Sciences de Gestion à l'Université de Namur, je réalise une étude sur la bien-être et la reconnaissance au travail. Pour ce faire, j'ai besoin que vous me consacriez **10 minutes** de votre temps. **Toutes les réponses sont anonymes**, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Il suffit uniquement de répondre honnêtement sur base de votre expérience personnelle et d'aller jusqu'à la fin du questionnaire.

Si vous êtes **actif(ve) dans le monde du travail** et que votre lieu de travail se situe en **Région Bruxelloise ou Wallonne**, vous correspondez parfaitement à l'échantillon visé par cette première phase de collecte.

Je vous remercie d'avance pour votre aide.

Êtes-vous actif(ve) dans le monde du travail ?

- ☐ Oui  
☐ Non

Où se trouve votre lieu de travail ?

- ☐ Région Bruxelles-Capitale  
☐ Région Flamande  
☐ Région Wallonne

Dans quelle province ?

- ☐ Province du Brabant wallon  
☐ Province de Hainaut  
☐ Province de Namur  
☐ Province de Liège  
☐ Province de Luxembourg

### Mon expérience au travail

Pour chacune des propositions suivantes veuillez indiquer votre degré d'accord

	Pas d'accord	D'accord mais je ne suis pas du tout perturbé(e)	D'accord et je suis un peu perturbé(e)	D'accord et je suis perturbé(e)	D'accord et je suis très perturbé(e)
Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans l'exécution de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail exige des efforts physiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On me traite injustement dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes perspectives de promotion sont faibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma sécurité d'emploi est menacée/faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour chacune des propositions suivantes veuillez indiquer votre degré d'accord

	D'accord	Pas d'accord mais je ne suis pas du tout perturbé(e)	Pas d'accord et je suis un peu perturbé(e)	Pas d'accord et je suis perturbé(e)	Pas d'accord et je suis très perturbé(e)
Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considérant tous mes réalisations et efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considérant tous mes réalisations et efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considérant tous mes réalisations et efforts, mon salaire est satisfaisant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour chacune des propositions suivantes veuillez indiquer votre degré d'accord

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## La reconnaissance dans votre lieu de travail

Avez-vous un supérieur hiérarchique ?

- ☐ Oui  
☐ Non

À combien de managers/supérieurs vous reportez-vous directement ?

- ☐ 1 personne  
☐ 2 personnes  
☐ 3 personnes  
☐ 4 personnes  
☐ Plus de 4 personnes

Quand on évoque "reconnaissance au travail" quels sont les 3 premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Selon vous sous quels critères les entreprises devraient reconnaître leurs collaborateurs ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ancienneté, expérience       | <input type="checkbox"/> Compétences (Hard skills) |
| <input type="checkbox"/> Comportement                 | <input type="checkbox"/> Efforts (Soft skills)     |
| <input type="checkbox"/> Implication dans les projets | <input type="checkbox"/> Prise d'initiative        |
| <input type="checkbox"/> Résultats                    | <input type="checkbox"/> Autre                     |

(plusieurs réponses possibles)

Pour chaque proposition ci-dessous, veuillez indiquer si vous la considérez comme une forme de reconnaissance

	C'est de la reconnaissance	C'est la moindre de choses, toute entreprise devrait le pratiquer, c'est le minimum à recevoir !
Rémunération, primes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avantages extralégaux (voiture de société, chèque repas,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plus de responsabilités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participation aux décisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sécurité d'emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évolution de carrière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accès à la formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretien, pour parler des résultats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Félicitations spontanées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encouragements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soutien de la hiérarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiance du manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Échanges interpersonnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convivialité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect, bienveillance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadeaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Médailles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Célébrations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lettre personnalisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voyages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tableau d'honneur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existe-t-il une politique de reconnaissance au sein de votre lieu de travail ?

- ☐ Oui  
☐ Non

Comment la qualifieriez-vous ?

Insatisfaisante	Plutôt insatisfaisante	Ni satisfaisante ni insatisfaisante
	Plutôt satisfaisante	Satisfaisante



Dans votre entreprise, quelle(s) est/sont la/les principale(s) source(s) de reconnaissance ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Clients                           | <input type="checkbox"/> Collègues d'autre équipe/service |
| <input type="checkbox"/> Collègues de votre équipe/service | <input type="checkbox"/> Direction générale               |
| <input type="checkbox"/> Manager                           |   |

(plusieurs réponses possibles)

Au sein de votre entreprise, quelles sont les 3 principaux critères sous lesquels la reconnaissance (ou récompenses) est basée ?

- ☐ Ancienneté, expérience
- ☐ Compétences (Hard skills)
- ☐ Comportement
- ☐ Efforts (Soft skills)
- ☐ Implication dans les projets
- ☐ Prises d'initiative
- ☐ Résultats

Quelles formes prend la reconnaissance au sein de votre entreprise ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> accès à la formation   | <input type="checkbox"/> autonomie   |
| <input type="checkbox"/> avantages extralégaux (voiture de société, chèque repas,...) | <input type="checkbox"/> bienveillance                                     |
| <input type="checkbox"/> cadeaux  | <input type="checkbox"/> célébrations                                      |
| <input type="checkbox"/> confiance du manager   | <input type="checkbox"/> convivialité                                      |
| <input type="checkbox"/> davantage de responsabilités                                 | <input type="checkbox"/> échanges interpersonnels                          |
| <input type="checkbox"/> encouragements   | <input type="checkbox"/> entretien individuel pour parler des réalisations |
| <input type="checkbox"/> évolution de carrière  | <input type="checkbox"/> félicitations spontanées                          |
| <input type="checkbox"/> lettre personnalisée   | <input type="checkbox"/> médailles   |
| <input type="checkbox"/> participation aux décisions                                  | <input type="checkbox"/> permettre un aménagement des horaires de travail  |
| <input type="checkbox"/> primes   | <input type="checkbox"/> rémunération                                      |
| <input type="checkbox"/> respect  | <input type="checkbox"/> sécurité d'emploi                                 |
| <input type="checkbox"/> soutien  | <input type="checkbox"/> soutien de la hiérarchie au quotidien             |
| <input type="checkbox"/> tableau d'honneur/employé du mois                            | <input type="checkbox"/> voyages   |

(plusieurs réponses possibles)

Parmi la liste d'éléments ci-dessous, veuillez cocher ceux que vous avez déjà reçu de la part de votre entreprise/employeur

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> accès à la formation   | <input type="checkbox"/> autonomie   |
| <input type="checkbox"/> avantages extralégaux (voiture de société, chèque repas,...) | <input type="checkbox"/> bienveillance                                     |
| <input type="checkbox"/> cadeaux  | <input type="checkbox"/> célébrations                                      |
| <input type="checkbox"/> confiance du manager   | <input type="checkbox"/> convivialité                                      |
| <input type="checkbox"/> davantage de responsabilités                                 | <input type="checkbox"/> échanges interpersonnels                          |
| <input type="checkbox"/> encouragements   | <input type="checkbox"/> entretien individuel pour parler des réalisations |
| <input type="checkbox"/> évolution de carrière  | <input type="checkbox"/> félicitations spontanées                          |
| <input type="checkbox"/> lettre personnalisée   | <input type="checkbox"/> médailles   |
| <input type="checkbox"/> participation aux décisions                                  | <input type="checkbox"/> permettre un aménagement des horaires de travail  |
| <input type="checkbox"/> respect  | <input type="checkbox"/> sécurité d'emploi                                 |
| <input type="checkbox"/> soutien  | <input type="checkbox"/> soutien de la hiérarchie au quotidien             |
| <input type="checkbox"/> tableau d'honneur/employé du mois                            | <input type="checkbox"/> voyages   |

(plusieurs réponses possibles)

Si vous pouviez, quelle forme de reconnaissance, n'existant pas dans l'entreprise, aimeriez-vous mettre en place ?

Quel est votre niveau de satisfaction général par rapport à votre situation professionnelle au sein de votre lieu de travail ?

0 - Pas du tout satisfait

4 - Très satisfait

Qu'est-ce qui vous pousse aujourd'hui à vous investir au travail ?

0 - Pas du tout d'accord

4 - Tout à fait d'accord

La crainte de perdre votre emploi	<input type="text"/>
L'espoir d'une promotion	<input type="text"/>
La satisfaction du travail bien fait	<input type="text"/>
L'identification aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise	<input type="text"/>
Les incitations salariales (primes, avantages extra légaux...)	<input type="text"/>
Le besoin de reconnaissance par vos supérieurs (gagner ou conserver l'estime de vos supérieurs)	<input type="text"/>
Le besoin de reconnaissance par vos collègues (gagner ou conserver l'estime de vos collègues)	<input type="text"/>
La satisfaction de surmonter des défis	<input type="text"/>
L'envie de satisfaire aux mieux vos clients	<input type="text"/>

Qu'est-ce qui au contraire vous empêche de vous investir au travail ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> L'insécurité d'emploi       | <input type="checkbox"/> La faiblesse de la rémunération |
| <input type="checkbox"/> Le manque d'autonomie       | <input type="checkbox"/> Les conditions de travail       |
| <input type="checkbox"/> Le manque de reconnaissance | <input type="checkbox"/> Les délais trop serrés          |
| <input type="checkbox"/> Le manque de formation      | <input type="checkbox"/> L'ambiance de travail           |
| <input type="checkbox"/> Aucune de ces raisons       | <input type="checkbox"/> Autre                           |

(plusieurs réponses possibles)

## Améliorer le bien-être au travail

Cette étude vise à implanter une nouvelle forme de reconnaissance au sein des entreprises wallonnes par le biais des cadeaux prosociaux afin d'analyser comment le bien-être des employés se voit modifié.

Ce projet, je le réalise en collaboration avec un magasin de jouets indépendant qui souhaite faire découvrir le monde du jeu et tous ses bénéfices à davantage de personnes par la formation de nouveaux partenariats B2B. Afin de tester sa faisabilité et acceptabilité, veuillez répondre aux questions ci-dessus le plus honnêtement possible.

Vous arrive-t-il de jouer à des jeux de société ?

- ☐ Oui  
☐ Non

Pour quelles raisons ?

- ☐ Je n'ai jamais eu l'occasion d'y jouer
- ☐ J'ai testé mais finalement les jeux de société ne m'intéressent pas
- ☐ Les jeux de société sont trop chers
- ☐ Les jeux de société ne s'adressent qu'à des enfants
- ☐ Les jeux de société ont beaucoup trop de règles ça les rend difficiles
- ☐ Autre

(plusieurs réponses possibles)

En moyenne, à quelle fréquence jouez-vous ?

- ☐ Toutes les semaines
- ☐ 2 à 3 fois par mois
- ☐ Environ 1 fois par mois
- ☐ Environ 1 fois tous les deux mois
- ☐ Environ 1 fois chaque trimestre
- ☐ Plus occasionnellement

En général avec qui jouez-vous à des jeux de société ?

- ☐ D'autres personnes (participants aux soirées jeux, clubs,...)
- ☐ D'autres personnes de ma famille
- ☐ Des amis
- ☐ Des collègues de travail
- ☐ Mon/ma conjoint(e)
- ☐ Mon/mes enfant(s)
- ☐ Mon/mes petit(s) enfant(s)
- ☐ Seul
- ☐ Autre

(plusieurs réponses possibles)

À quelle(s) occasion(s) jouez-vous à des jeux de société ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Dans des soirées en famille
- ☐ Dans des soirées entre amis
- ☐ Dans des soirées entre collègues
- ☐ Dans une association ou club
- ☐ Sans occasion particulière
- ☐ À d'autres moments

(plusieurs réponses possibles)

Pour chacune des propositions suivantes, veuillez indiquer votre degré d'accord. « Les jeux de société permettent de... »

0 - Pas du tout d'accord 4 - Tout à fait d'accord

Apporter le rire et diminuer le stress	<input type="text"/>
Créer des bons souvenirs	<input type="text"/>
Créer et maintenir les liens sociaux, familiaux, amicaux	<input type="text"/>
Développer la réactivité et la concentration	<input type="text"/>
Diminuer les risques de maladies mentales	<input type="text"/>
Renforcer la créativité et la confiance en soi	<input type="text"/>
Renforcer les liens intergénérationnels	<input type="text"/>

Dans quel type d'enseigne achetez-vous en général vos jeux de société ?

- ☐ Dans une grande surface (supermarché)
- ☐ Dans un magasin de jouets franchisé (Dreamland, MaxiToys,...)
- ☐ Dans un magasin de jouets indépendant
- ☐ Dans un magasin de jouets indépendant spécialisé en jeux de société
- ☐ Dans des brocantes, magasins deuxième main
- ☐ Sur internet

Lors de vos achats de jeux de société, quel niveau d'importance accordez-vous aux critères suivants ?

0 - Pas du tout important

4 - Extrêmement important

L'esthétique	<input type="text"/>
L'originalité	<input type="text"/>
Le prix	<input type="text"/>
La qualité du matériel	<input type="text"/>
L'engagement environnemental	<input type="text"/>
Le lieu de fabrication	<input type="text"/>
La durée	<input type="text"/>
L'effet d'expérience	<input type="text"/>
La rejouabilité	<input type="text"/>
L'interactivité	<input type="text"/>

Quel budget en moyenne dépensez-vous pour l'achat d'un nouveau jeu de société ?

- ☐ Moins de 20€  
☐ Entre 20 et 29€  
☐ Entre 30 et 39€  
☐ Entre 40 et 50€  
☐ Plus de 50€

En général, quels types de jeux de société achetez-vous le plus ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Jeux de dés          | <input type="checkbox"/> Jeux d'adresse  |
| <input type="checkbox"/> Jeux d'ambiance      | <input type="checkbox"/> Jeux des cartes |
| <input type="checkbox"/> Jeux de plateau      | <input type="checkbox"/> Jeux de mémoire |
| <input type="checkbox"/> Jeux de connaissance | <input type="checkbox"/> Jeux de lettres |
| <input type="checkbox"/> Jeux de logique      | <input type="checkbox"/> Jeux de pions   |
| <input type="checkbox"/> Jeux éducatifs       | <input type="checkbox"/> Jeux d'enquête  |
| <input type="checkbox"/> Jeux de coopération  | <input type="checkbox"/> Jeux de bluff   |
| <input type="checkbox"/> Jeux de stratégie    | <input type="checkbox"/> Jeux de gestion |
| <input type="checkbox"/> Jeux de hasard       | <input type="checkbox"/> Jeux de rôle    |
| <input type="checkbox"/> Jeux créatifs        |  |

(plusieurs réponses possibles)

Quels types de jeux de société offrez-vous/offririez-vous le plus ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Jeux de dés          | <input type="checkbox"/> Jeux d'adresse  |
| <input type="checkbox"/> Jeux d'ambiance      | <input type="checkbox"/> Jeux des cartes |
| <input type="checkbox"/> Jeux de plateau      | <input type="checkbox"/> Jeux de mémoire |
| <input type="checkbox"/> Jeux de connaissance | <input type="checkbox"/> Jeux de lettres |
| <input type="checkbox"/> Jeux de logique      | <input type="checkbox"/> Jeux de pions   |
| <input type="checkbox"/> Jeux éducatifs       | <input type="checkbox"/> Jeux d'enquête  |
| <input type="checkbox"/> Jeux de coopération  | <input type="checkbox"/> Jeux de bluff   |
| <input type="checkbox"/> Jeux de stratégie    | <input type="checkbox"/> Jeux de gestion |
| <input type="checkbox"/> Jeux de hasard       | <input type="checkbox"/> Jeux de rôle    |
| <input type="checkbox"/> Jeux créatifs        |  |

(plusieurs réponses possibles)

Trouvez-vous que la fin d'année est parfois un moment difficile pour offrir des cadeaux à vos proches ?

0 - Pas du tout d'accord

4 - Tout à fait d'accord

Y-a-t-il des personnes dans votre entourage (famille, amis, collègues) à qui vous offrez ou pourriez offrir un jeu de société en cadeau ?

- ☐ Oui  
☐ Non

Lesquelles ?

- ☐ Amis ☐ Collègues  
☐ Enfants ☐ Famille  
☐ Autre

(plusieurs réponses possibles)

Quel budget en moyenne dépensez/dépenseriez-vous pour l'achat d'un nouveau jeu de société pour offrir ?

- ☐ Moins de 20€  
☐ Entre 20 et 29€  
☐ Entre 30 et 39€  
☐ Entre 40 et 50€  
☐ Plus de 50€

À quelle(s) occasion(s) l'offrez/offriez-vous ?

- ☐ Anniversaire  
☐ St Nicolas  
☐ Noël  
☐ Pâques  
☐ Pas d'occasion particulière

(plusieurs réponses possibles)

Pour quelles raisons ?

0 - Pas du tout d'accord

4 - Tout à fait d'accord

- Parfois, mon travail manque cruellement de reconnaissance, ça fera du bien  
C'est un bon moyen pour montrer qu'on m'apprécie et pense à moi  
Cela ne crée pas d'inégalités, tout le monde à droit  
Cela va me permettre de passer du temps avec ma famille/amis/collègues  
Cela va permettre de me détendre  
Cela est original, on voit l'implication de nos supérieur

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Pour quelles raisons ?

0 - Pas du tout d'accord

4 - Tout à fait d'accord

- Cette récompense devrait être sélective sur base de critères (résultats, missions effectuées,...)  
Mon entreprise m'offre tout ce qu'il me faut, je ne vois pas l'utilité  
Je préfère les cadeaux plus impersonnels  
Je n'ai pas besoin qu'on me remercie pour mon travail  
Je me contente d'un petit mot de remerciement  
Ça ne m'intéresse pas

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## Mon projet

Vous manifestez un certain intérêt pour le projet que nous menons. Nous allons vous expliquer brièvement ce que l'on propose pour stimuler le bien-être des collaborateurs par le biais de cadeaux prosociaux au sein des différentes entreprises wallonnes.

Nous sommes un magasin de jouets indépendant situé à Wavre qui est en pleine transition écologique et qui a décidé d'évoluer de manière soutenable vers une économie plus durable. Nous sommes engagés dans une démarche d'amélioration continue qui repose sur une proposition de valeur axée sur 3 piliers : la **qualité des produits**, la **protection de l'environnement** par des gestes quotidiens et la volonté de **faire vivre l'économie locale**.

Tout cela implique un choix minutieux de produits, une préférence pour les créateurs locaux, l'utilisation des matériaux recyclables, une sélection méticuleuse de fournisseurs mais surtout une attention particulière aux tests de chaque nouveau produit.

Dans cette démarche, nous voulons proposer aux entreprises wallonnes la possibilité d'offrir des cadeaux de fin d'année à leurs employés. Ces cadeaux proviennent d'un magasin de la région, qui privilégie les circuits courts, les produits de qualité mais surtout qui foment le partage et la convivialité grâce aux jeux.

Dans les questions qui suivent, nous vous proposons de participer à la conception de ce projet, nous voulons via cette enquête le concevoir en fonction de vos attentes et de ce qui vous plairait. N'hésitez pas à nous apporter des commentaires ou suggestions (il y aura une question exprès pour le faire)

Merci

Votre intérêt vis-à-vis du projet s'est-il modifié après avoir pris plus de connaissance sur ce dernier ?

0 - Pas du tout intéressé(e)

4 - Très intéressé(e)

Avant lire l'extrait

Après l'avoir lu

Sous quelle forme préféreriez-vous recevoir ce cadeau ?

- ☐ Matérielle (cadeau)  
☐ Bon cadeau à échanger en magasin

Est-il indispensable que ce soit vous qui choisissiez le jeu à recevoir ?

- ☐ Oui  
☐ Non, je préfère garder l'effet surprise

Pour quelles raisons ?

- ☐ Je connais les goûts de la personne à qui je vais l'offrir ou avec qui je vais le partager  
☐ J'ai peur que ça ne leur plaise pas et que le cadeau n'ait aucune utilité  
☐ J'ai besoin de m'assurer que c'est un jeu de qualité  
☐ Autre

(plusieurs réponses possibles)

Le fait de connaître à l'avance le cadeau et sa valeur gâcherait-il la motivation première qui est vous remercier pour le travail accompli tout au long de l'année ?

0 - Pas du tout d'accord

4 - Pas du tout d'accord

Quelle serait le meilleur moyen de choisir le jeu ?

- ☐ Catalogue du magasin en ligne
- ☐ Catalogue du magasin déposé au bureau
- ☐ Autre

Quel serait le montant idéal du cadeau ?

- ☐ Moins de 20€
- ☐ Entre 20 et 29€
- ☐ Entre 30 et 40€
- ☐ Plus de 40€
- ☐ Autre

Avez-vous d'autres idées à nous partager ?

Accordez-vous de l'importance à la personne qui vous remettrait ce cadeau (direction, responsable direct, ressources humaines) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Qui serait la personne idéale pour vous le remettre ?

- ☐ La direction
- ☐ Le responsable ressources humaines
- ☐ Votre manager/superviseur direct

Seriez-vous plus motivé(e), engagé(e), heureux(se) dans l'exécution de votre travail si ce projet venait à se mettre en place au sein de votre entreprise ?

0 - Moins qu'avant

4 - Plus qu'avant

Motivé(e)	<input type="text"/>
Engagé(e)	<input type="text"/>
Heureux(se)	<input type="text"/>

## Données signalétiques

Etes-vous...

- ☐ Un homme
- ☐ Une femme

Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

- ☐ 18-25 ans
- ☐ 26-35 ans
- ☐ 36-45 ans
- ☐ 46-55 ans
- ☐ 56-65 ans

Quelle est votre situation matrimoniale ?

- ☐ Célibataire
- ☐ Marié(e)
- ☐ En couple
- ☐ Veuf(ve)
- ☐ Divorcé(e)
- ☐ Séparé(e)

Avez-vous des enfants ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Catégorie socio-professionnelle

- ☐ Agriculteurs exploitants
- ☐ Artisans, commerçants, chefs entreprise
- ☐ Cadres, professions intellectuelles supérieures
- ☐ Professions intermédiaires
- ☐ Employés
- ☐ Ouvriers
- ☐ Retraités
- ☐ Autres sans activité professionnelle

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

- ☐ Moins de 1 an
- ☐ Entre 1 et 5 ans
- ☐ Entre 6 et 10 ans
- ☐ Entre 10 et 20 ans
- ☐ Entre 20 et 30 ans
- ☐ Plus de 30 ans

Dans quel secteur d'activité exercez-vous ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Agroalimentaire/Grande distribution | <input type="radio"/> Associatif             |
| <input type="radio"/> Banque/Assurance                    | <input type="radio"/> BTP/Construction       |
| <input type="radio"/> Education                           | <input type="radio"/> Énergie                |
| <input type="radio"/> Hôtellerie/Restauration             | <input type="radio"/> Loisirs/Sport          |
| <input type="radio"/> Médias/TIC                          | <input type="radio"/> Pharmaceutique/Santé   |
| <input type="radio"/> Service Public                      | <input type="radio"/> Services aux personnes |
| <input type="radio"/> Textile/Habillement                 | <input type="radio"/> Transport              |
| <input type="radio"/> Autre                               |  |

De combien d'effectifs votre entreprise est-elle constituée ?

- ☐ Moins de 10 salariés (microentreprise)
- ☐ Entre 10 et 50 salariés (petite entreprise)
- ☐ Moins de 250 salariés (entreprise de taille moyenne)
- ☐ Plus de 250 salariés (grande entreprise)

Quel est le nom de votre lieu de travail ?

(optionnel mais nous aiderait beaucoup pour la suite de l'étude)



### 3. Annexe III : Description de l'échantillon

Etes-vous...		
Femme	142	85,03%
Homme	25	14,97%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

Dans quelle région travaillez-vous?		
Région Bruxelloise	59	35,33%
Région Wallonne	108	64,67%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?		
18-25 ans	11	6,59%
26-35 ans	74	44,31%
36-45 ans	41	24,55%
46-55 ans	33	19,76%
56-65 ans	8	4,79%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

Quelle est votre situation familiale ?		
Célibataire	37	22,16%
Marié(e)	53	31,74%
En couple	61	36,53%
Veuf(ve)	3	1,80%
Divorcé(e)	9	5,39%
Séparé(e)	4	2,40%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

Avez-vous des enfants ?		
Oui	89	53,29%
Non	78	46,71%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

<b>A quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous?</b>		
Agriculteurs exploitants	1	0,60%
Artisans, commerçants, chefs entreprise	1	0,60%
Cadres, professions intellectuelles supérieures	37	22,16%
Professions intermédiaires	2	1,20%
Employés	119	71,26%
Ouvriers	6	3,59%
Retraités	0	0,00%
Autres sans activité	1	0,60%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

<b>Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?</b>		
Moins de 1 an	18	10,78%
Entre 1 et 5 ans	71	42,51%
Entre 6 et 10 ans	33	19,76%
Entre 10 et 20 ans	28	16,77%
Entre 20 et 30 ans	10	5,99%
Plus de 30 ans	7	4,19%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

<b>Dans quel secteur d'activité exercez-vous ?</b>		
Agroalimentaire/Grande	0	0,00%
Associatif	8	4,79%
Autre	29	17,37%
Banque/Assurance	7	4,19%
BTP/Construction	4	2,40%
Education	19	11,38%
Énergie	4	2,40%
Hôtellerie/Restauration	3	1,80%
Loisirs/Sport	3	1,80%
Médias/TIC	12	7,19%
Pharmaceutique/Santé	26	15,57%
Service Publique	30	17,96%
Services aux personnes	18	10,78%
Textile/Habillement	1	0,60%
Transport	3	1,80%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

<b>Autre</b>
<i>"Administratif en centre d'hébergement"</i>
<i>"Agriculture"</i>
<i>"Biochimie,microbiologie"</i>
<i>"Conseil aux sociétés"</i>
<i>"Conseil management international"</i>
<i>"Consultance et management"</i>
<i>"Défense nationale"</i>
<i>"Droit"</i>
<i>"Immobilier"</i>
<i>"Industrie"</i>
<i>"Infirmière"</i>
<i>"IT"</i>
<i>"Justice"</i>
<i>"Logistique"</i>
<i>"Magasin de livres seconde main"</i>
<i>"Magasin"</i>
<i>"Medical"</i>
<i>"Militaire"</i>
<i>"Notariat"</i>
<i>"Pétrochimie"</i>
<i>"Professeur enseignement adultes"</i>
<i>"Recrutement"</i>
<i>"Ressources humaines"</i>
<i>"Services aux entreprises"</i>
<i>"Societe de recrutement"</i>
<i>"Tourisme"</i>
<i>"Tourisme"</i>
<i>"Traduction"</i>

<b>De combien d'effectifs votre entreprise est-elle constituée ?</b>		
Moins de 10 salariés (microentreprise)	18	10,78%
Entre 10 et 50 salariés (petite entreprise)	37	22,16%
Moins de 250 salariés (entreprise de taille moyenne)	22	13,17%
Plus de 250 salariés (grande entreprise)	90	53,89%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

## 4. Annexe IV : Analyses du stress psychologique à travers le modèle « efforts-récompenses & surinvestissement »

### a. Analyse de fiabilité

#### i. *Echelle des efforts*

Statistiques de fiabilité			Statistiques d'éléments			
			Moyenne	Ecart type	N	
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments	10a. Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	2,68	1,147	167
			10b. Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans l'exécution de mon travail	2,72	1,140	167
			10c. J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	2,43	,960	167
			10d. Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires	2,16	1,192	167
			10e. Mon travail exige des efforts physiques	1,53	,999	167
			10f. Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant	2,57	1,254	167
,778	,777	6				

Matrice de corrélation inter-éléments						
	10a. Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	10b. Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans l'exécution de mon travail	10c. J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	10d. Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires	10e. Mon travail exige des efforts physiques	10f. Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant
10a. Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	1,000	,542	,477	,429	,241	,447
10b. Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans l'exécution de mon travail	,542	1,000	,458	,445	,143	,500
10c. J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	,477	,458	1,000	,425	,280	,531
10d. Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires	,429	,445	,425	1,000	-,045	,372
10e. Mon travail exige des efforts physiques	,241	,143	,280	-,045	1,000	,262
10f. Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant	,447	,500	,531	,372	,262	1,000

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
10a. Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	11,41	14,628	,625	,406	,719
10b. Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans l'exécution de mon travail	11,37	14,739	,615	,416	,722
10c. J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	11,65	15,662	,637	,413	,723
10d. Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires	11,93	15,645	,462	,330	,762
10e. Mon travail exige des efforts physiques	12,55	18,466	,229	,163	,808
10f. Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant	11,51	14,095	,612	,394	,722

### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
14,08	21,427	4,629	6

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Entre personnes		592,804	166	3,571		
Intra-population	Entre éléments	167,389	5	33,478	42,297	<,001
	Résiduel	656,944	830	,791		
	Total	824,333	835	,987		
Total		1417,138	1001	1,416		

Moyenne générale = 2,35

ii. *Echelle des récompenses*

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,863	,859	11

**Statistiques d'éléments**

	Moyenne	Ecart type	N
11a. On me traite injustement dans mon travail	2,08	1,474	167
11b. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	2,12	1,422	167
11c. Mes perspectives de promotion sont faibles	2,82	1,385	167
11d. Ma sécurité d'emploi est menacée/faible	1,80	1,336	167
11e. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	2,17	1,488	167
11f. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	1,58	1,099	167
11g. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	2,18	1,368	167
11h. Considérant tous mes réalisations et efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail	2,32	1,440	167
11i. Considérant tous mes réalisations et efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	2,66	1,434	167
11j. Considérant tous mes réalisations et efforts, mon salaire est satisfaisant	2,42	1,441	167
11k. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	1,82	1,194	167

**Matrice de corrélation inter-éléments**

	11a. On me traite injustement dans mon travail	11b. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	11c. Mes perspectives de promotion sont faibles	11d. Ma sécurité d'emploi est menacée/faible	11e. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	11f. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	11g. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	11h. Considérant tous mes réalisations et efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail	11i. Considérant tous mes réalisations et efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	11j. Considérant tous mes réalisations et efforts, mon salaire est satisfaisant	11k. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation
11a. On me traite injustement dans mon travail	1,000	,547	,385	,250	,691	,490	,674	,745	,529	,114	,221
11b. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	,547	1,000	,353	,374	,458	,329	,540	,429	,274	,017	,165
11c. Mes perspectives de promotion sont faibles	,385	,353	1,000	,225	,401	,334	,357	,439	,760	,258	,337
11d. Ma sécurité d'emploi est menacée/faible	,250	,374	,225	1,000	,241	,152	,178	,252	,247	,096	,042
11e. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	,691	,458	,401	,241	1,000	,389	,693	,802	,578	,220	,224
11f. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	,490	,329	,334	,152	,389	1,000	,499	,454	,317	,134	,066
11g. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	,674	,540	,357	,178	,693	,499	1,000	,693	,443	,182	,178
11h. Considérant tous mes réalisations et efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail	,745	,429	,439	,252	,802	,454	,693	1,000	,616	,304	,170
11i. Considérant tous mes réalisations et efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	,529	,274	,760	,247	,578	,317	,443	,616	1,000	,323	,390
11j. Considérant tous mes réalisations et efforts, mon salaire est satisfaisant	,114	,017	,258	,096	,220	,134	,182	,304	,323	1,000	,037
11k. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	,221	,165	,337	,042	,224	,066	,178	,170	,390	,037	1,000

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
11a. On me traite injustement dans mon travail	21,89	75,511	,736	,673	,837
11b. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	21,85	80,839	,535	,475	,853
11c. Mes perspectives de promotion sont faibles	21,15	79,875	,595	,631	,848
11d. Ma sécurité d'emploi est menacée/faible	22,17	87,032	,309	,184	,868
11e. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	21,80	75,015	,749	,702	,835
11f. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	22,39	85,432	,487	,325	,856

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
11g. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	21,79	77,757	,701	,625	,840
11h. Considérant tous mes réalisations et efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail	21,65	74,830	,788	,759	,833
11i. Considérant tous mes réalisations et efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	21,31	76,734	,706	,730	,839
11j. Considérant tous mes réalisations et efforts, mon salaire est satisfaisant	21,55	87,695	,251	,173	,874
11k. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	22,15	88,923	,275	,192	,869

### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
23,97	96,535	9,825	11

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Entre personnes		1456,805	166	8,776		
Intra-population	Entre éléments	226,987	10	22,699	18,837	<,001
	Résiduel	2000,285	1660	1,205		
	Total	2227,273	1670	1,334		
Total		3684,077	1836	2,007		

Moyenne générale = 2,18



### iii. Echelle de surinvestissement

**Statistiques d'éléments**

	Moyenne	Ecart type	N
12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé (e) par le temps	2,98	,784	167
12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	2,69	,931	167
12c. Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail	2,32	,886	167
12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	2,34	,935	167
12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	2,60	,938	167
12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	2,60	,899	167

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,445	,437	6

**Matrice de corrélation inter-éléments**

	12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps	12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	12c. Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail	12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir
12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé (e) par le temps	1,000	,461	-,319	,282	,323	,277
12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	,461	1,000	-,581	,391	,707	,411
12c. Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail	-,319	-,581	1,000	-,377	-,661	-,331
12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	,282	,391	-,377	1,000	,392	,247
12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	,323	,707	-,661	,392	1,000	,497
12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	,277	,411	-,331	,247	,497	1,000

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé (e) par le temps	12,54	5,551	,409	,238	,301
12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	12,83	4,490	,587	,579	,148
12c. Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail	13,20	10,537	-,635	,475	,770
12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	13,19	5,224	,368	,208	,305
12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	12,92	4,656	,528	,635	,190
12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	12,92	5,060	,446	,266	,257

### iv. Echelle de surinvestissement au travail après la suppression d'un item

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,770	,768	5

#### Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé (e) par le temps	2,98	,784	167
12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	2,69	,931	167
12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	2,34	,935	167
12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	2,60	,938	167
12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	2,60	,899	167

### Matrice de corrélation inter-éléments

	12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps	12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir
12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps	1,000	,461	,282	,323	,277
12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	,461	1,000	,391	,707	,411
12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	,282	,391	1,000	,392	,247
12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	,323	,707	,392	1,000	,497
12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	,277	,411	,247	,497	1,000

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
12a. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps	10,23	7,972	,441	,235	,760
12b. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	10,51	6,396	,696	,568	,671
12d. Mes proches me disent que je me sacrifie trop pour mon travail	10,87	7,464	,430	,194	,768
12e. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	10,60	6,422	,681	,564	,677
12f. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	10,60	7,397	,477	,265	,750

### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
13,20	10,537	3,246	5

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Entre personnes		349,816	166	2,107		
Intra-population	Entre éléments	35,246	4	8,811	18,218	<,001
	Résiduel	321,154	664	,484		
	Total	356,400	668	,534		
Total		706,216	834	,847		

Moyenne générale = 2,64

b. Déséquilibre efforts-récompenses dépend-t-il de l'âge ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	1,227
F (Valeur critique)	2,427
DDL1	4
DDL2	162
p-value (bilatérale)	0,302
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Ratio efforts/récompenses) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	4	0,619	0,155	0,760	0,553
Erreur	162	32,963	0,203		
Total corrigé	166	33,581			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Tranche d'âge / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Ratio efforts/récompenses) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
56-65 ans vs 18-25 ans	0,280	1,337	2,759	0,668	Non	-0,298	0,858		
56-65 ans vs 36-45 ans	0,220	1,261	2,759	0,715	Non	-0,261	0,701		
56-65 ans vs 46-55 ans	0,211	1,188	2,759	0,758	Non	-0,279	0,702		
56-65 ans vs 26-35 ans	0,134	0,797	2,759	0,931	Non	-0,329	0,597		
26-35 ans vs 18-25 ans	0,147	1,005	2,759	0,853	Non	-0,256	0,549		
26-35 ans vs 36-45 ans	0,086	0,981	2,759	0,863	Non	-0,156	0,328		
26-35 ans vs 46-55 ans	0,077	0,821	2,759	0,924	Non	-0,183	0,338		
46-55 ans vs 18-25 ans	0,069	0,439	2,759	0,992	Non	-0,364	0,502		
46-55 ans vs 36-45 ans	0,009	0,082	2,759	1,000	Non	-0,282	0,300		
36-45 ans vs 18-25 ans	0,060	0,394	2,759	0,995	Non	-0,362	0,483		
Valeur critique du d de Tukey :			3,901						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
56-65 ans	1,363	0,159	1,048	1,678	A
26-35 ans	1,229	0,052	1,126	1,333	A
46-55 ans	1,152	0,079	0,997	1,307	A
36-45 ans	1,143	0,070	1,004	1,282	A
18-25 ans	1,083	0,136	0,814	1,351	A

c. Déséquilibre efforts-récompenses dépend-t-il du nombre d'années d'ancienneté ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	1,781
F (Valeur critique)	2,270
DDL1	5
DDL2	161
p-value (bilatérale)	0,120
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Ratio efforts/récompenses) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	5	0,573	0,115	0,559	0,732
Erreur	161	33,009	0,205		
Total corrigé	166	33,581			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Années d'ancienneté / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Ratio efforts/récompenses) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Plus de 30 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,282	1,498	2,884	0,666	Non	-0,261	0,826		
Plus de 30 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,265	1,385	2,884	0,736	Non	-0,287	0,817		
Plus de 30 ans vs Moins de 1 an	0,260	1,287	2,884	0,792	Non	-0,322	0,841		
Plus de 30 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,212	0,951	2,884	0,932	Non	-0,431	0,856		
Plus de 30 ans vs Entre 1 et 5 ans	0,201	1,118	2,884	0,873	Non	-0,317	0,718		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,082	0,857	2,884	0,956	Non	-0,193	0,357		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,064	0,638	2,884	0,988	Non	-0,227	0,356		
Entre 1 et 5 ans vs Moins de 1 an	0,059	0,494	2,884	0,996	Non	-0,286	0,404		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,012	0,077	2,884	1,000	Non	-0,429	0,453		
Entre 20 et 30 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,070	0,428	2,884	0,998	Non	-0,401	0,541		
Entre 20 et 30 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,053	0,316	2,884	1,000	Non	-0,428	0,534		
Entre 20 et 30 ans vs Moins de 1 an	0,047	0,265	2,884	1,000	Non	-0,468	0,562		
Moins de 1 an vs Entre 6 et 10 ans	0,023	0,171	2,884	1,000	Non	-0,360	0,405		
Moins de 1 an vs Entre 10 et 20 ans	0,005	0,040	2,884	1,000	Non	-0,389	0,400		
Entre 10 et 20 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,017	0,148	2,884	1,000	Non	-0,318	0,353		
Valeur critique du d de Tukey :			4,079						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Plus de 30 ans	1,416	0,171	1,078	1,754	A
Entre 1 et 5 ans	1,215	0,054	1,109	1,321	A
Entre 20 et 30 ans	1,203	0,143	0,921	1,486	A
Moins de 1 an	1,156	0,107	0,945	1,367	A
Entre 10 et 20 ans	1,151	0,086	0,982	1,320	A
Entre 6 et 10 ans	1,134	0,079	0,978	1,289	A

d. Déséquilibre efforts-récompenses dépend-t-il de la taille de l'entreprise ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,437
F (Valeur critique)	2,660
DDL1	3
DDL2	163
p-value (bilatérale)	0,727
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Ratio efforts/récompenses) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	3	0,390	0,130	0,639	0,591
Erreur	163	33,191	0,204		
Total corrigé	166	33,581			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Taille d'entreprise / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Ratio efforts/récompenses) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Entreprise de taille moyenne vs Microentreprise	0,173	1,206	2,596	0,624	Non	-0,199	0,545		
Entreprise de taille moyenne vs Grande entreprise	0,125	1,165	2,596	0,650	Non	-0,154	0,404		
Entreprise de taille moyenne vs Petite entreprise	0,077	0,636	2,596	0,920	Non	-0,238	0,393		
Petite entreprise vs Microentreprise	0,096	0,739	2,596	0,881	Non	-0,241	0,432		
Petite entreprise vs Grande entreprise	0,048	0,543	2,596	0,948	Non	-0,181	0,277		
Grande entreprise vs Microentreprise	0,048	0,412	2,596	0,976	Non	-0,254	0,350		
Valeur critique du d de Tukey :			3,671						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Entreprise de taille moyenne	1,293	0,096	1,103	1,483	A
Petite entreprise	1,216	0,074	1,069	1,362	A
Grande entreprise	1,168	0,048	1,074	1,262	A
Microentreprise	1,120	0,106	0,910	1,330	A

e. Degré de surinvestissement au travail dépend-t-il de l'âge ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,326
F (Valeur critique)	2,427
DDL1	4
DDL2	162
p-value (bilatérale)	0,860
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Score surinvestissement) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	4	34,660	8,665	0,819	0,515
Erreur	162	1714,418	10,583		
Total corrigé	166	1749,078			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Tranche d'âge / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Score surinvestissement) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
46-55 ans vs 26-35 ans	1,112	1,633	2,759	0,479	Non	-0,767	2,990		
46-55 ans vs 18-25 ans	1,091	0,963	2,759	0,871	Non	-2,034	4,215		
46-55 ans vs 36-45 ans	0,568	0,746	2,759	0,945	Non	-1,531	2,666		
46-55 ans vs 56-65 ans	0,034	0,027	2,759	1,000	Non	-3,503	3,571		
56-65 ans vs 26-35 ans	1,078	0,890	2,759	0,900	Non	-2,262	4,418		
56-65 ans vs 18-25 ans	1,057	0,699	2,759	0,956	Non	-3,113	5,227		
56-65 ans vs 36-45 ans	0,534	0,424	2,759	0,993	Non	-2,935	4,002		
36-45 ans vs 26-35 ans	0,544	0,859	2,759	0,911	Non	-1,203	2,291		
36-45 ans vs 18-25 ans	0,523	0,474	2,759	0,990	Non	-2,524	3,571		
18-25 ans vs 26-35 ans	0,021	0,020	2,759	1,000	Non	-2,879	2,921		
Valeur critique du d de Tukey :			3,901						



Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
46-55 ans	13,909	0,566	12,791	15,027	A
56-65 ans	13,875	1,150	11,604	16,146	A
36-45 ans	13,341	0,508	12,338	14,345	A
18-25 ans	12,818	0,981	10,881	14,755	A
26-35 ans	12,797	0,378	12,051	13,544	A

f. Degré de surinvestissement au travail dépend-t-il du nombre d'années d'ancienneté ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,910
F (Valeur critique)	2,270
DDL1	5
DDL2	161
p-value (bilatérale)	0,476
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Score surinvestissement) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	5	41,586	8,317	0,784	0,562
Erreur	161	1707,492	10,606		
Total corrigé	166	1749,078			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Années d'ancienneté / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Score surinvestissement) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Entre 20 et 30 ans vs Moins de 1 an	1,844	1,436	2,884	0,705	Non	-1,860	5,549		
Entre 20 et 30 ans vs Entre 6 et 10 ans	1,794	1,526	2,884	0,648	Non	-1,597	5,185		
Entre 20 et 30 ans vs Entre 10 et 20 ans	1,114	0,929	2,884	0,939	Non	-2,346	4,575		
Entre 20 et 30 ans vs Entre 1 et 5 ans	1,048	0,953	2,884	0,932	Non	-2,125	4,221		
Entre 20 et 30 ans vs Plus de 30 ans	0,257	0,160	2,884	1,000	Non	-4,372	4,886		
Plus de 30 ans vs Moins de 1 an	1,587	1,094	2,884	0,883	Non	-2,597	5,771		
Plus de 30 ans vs Entre 6 et 10 ans	1,537	1,134	2,884	0,867	Non	-2,372	5,446		
Plus de 30 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,857	0,623	2,884	0,989	Non	-3,112	4,826		
Plus de 30 ans vs Entre 1 et 5 ans	0,791	0,613	2,884	0,990	Non	-2,930	4,512		
Entre 1 et 5 ans vs Moins de 1 an	0,797	0,927	2,884	0,939	Non	-1,682	3,275		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,746	1,087	2,884	0,886	Non	-1,233	2,725		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,066	0,091	2,884	1,000	Non	-2,030	2,163		
Entre 10 et 20 ans vs Moins de 1 an	0,730	0,742	2,884	0,976	Non	-2,108	3,568		
Entre 10 et 20 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,680	0,812	2,884	0,965	Non	-1,734	3,093		
Entre 6 et 10 ans vs Moins de 1 an	0,051	0,053	2,884	1,000	Non	-2,702	2,803		
Valeur critique du d de Tukey :			4,079						



Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Entre 20 et 30 ans	14,400	1,030	12,366	16,434	A
Plus de 30 ans	14,143	1,231	11,712	16,574	A
Entre 1 et 5 ans	13,352	0,386	12,589	14,115	A
Entre 10 et 20 ans	13,286	0,615	12,070	14,501	A
Entre 6 et 10 ans	12,606	0,567	11,487	13,726	A
Moins de 1 an	12,556	0,768	11,040	14,071	A

g. Degré de surinvestissement au travail dépend-t-il de la taille de l'entreprise ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	2,527
F (Valeur critique)	2,660
DDL1	3
DDL2	163
p-value (bilatérale)	0,059
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Score surinvestissement) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	3	37,442	12,481	1,189	0,316
Erreur	163	1711,636	10,501		
Total corrigé	166	1749,078			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Taille d'entreprise / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Score surinvestissement) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Petite entreprise vs Entreprise de taille moyenne	1,382	1,584	2,596	0,390	Non	-0,883	3,647		
Petite entreprise vs Grande entreprise	1,006	1,590	2,596	0,387	Non	-0,636	2,649		
Petite entreprise vs Microentreprise	0,417	0,448	2,596	0,970	Non	-2,000	2,835		
Microentreprise vs Entreprise de taille moyenne	0,965	0,937	2,596	0,785	Non	-1,709	3,638		
Microentreprise vs Grande entreprise	0,589	0,704	2,596	0,895	Non	-1,583	2,761		
Grande entreprise vs Entreprise de taille moyenne	0,376	0,488	2,596	0,962	Non	-1,625	2,376		
Valeur critique du d de Tukey :			3,671						

<b>Modalité</b>	<b>Moyennes estimées</b>	<b>Erreur standard</b>	<b>Borne inférieure (95%)</b>	<b>Borne supérieure (95%)</b>	<b>Groupes</b>
Petite entreprise	13,973	0,533	12,921	15,025	A
Microentreprise	13,556	0,764	12,047	15,064	A
Grande entreprise	12,967	0,342	12,292	13,641	A
Entreprise de taille moyenne	12,591	0,691	11,227	13,955	A

## 5. Annexe V : Perception de la reconnaissance au travail

### a. Critères de reconnaissance

Selon vous sous quels critères les entreprises devraient reconnaître leurs collaborateurs ?				
	Oui	%	Non	%
Ancienneté, expérience	84	50,30%	83	49,70%
Compétences (Hard Skills)	125	74,85%	42	25,15%
Comportement	86	51,50%	81	48,50%
Efforts (Soft skills)	109	65,27%	58	34,73%
Implication dans les projets	122	73,05%	45	26,95%
Prise d'initiative	108	64,67%	59	35,33%
Résultats	84	50,30%	83	49,70%

### b. Formes de reconnaissance

Considérez-vous les propositions suivantes comme une forme de reconnaissance				
	Oui	%	Non	%
Accès à la formation	23	13,77%	144	86,23%
Respect, bienveillance	26	15,57%	141	84,43%
Bilan annuel	32	19,16%	135	80,84%
Convivialité	38	22,75%	129	77,25%
Sécurité d'emploi	48	28,74%	119	71,26%
Soutien de la hiérarchie	59	35,33%	108	64,67%
Echanges interpersonnels	61	36,53%	106	63,47%
Avantages extralégaux	76	45,51%	91	54,49%
Rémunération, primes	80	47,90%	87	52,10%
Confiance du manager	83	49,70%	84	50,30%
Évolution de carrière	89	53,29%	78	46,71%
Encouragements	90	53,89%	77	46,11%
Félicitations spontanées	112	67,07%	55	32,93%
Autonomie	113	67,66%	54	32,34%
Participation aux décisions	117	70,06%	50	29,94%
Lettre personnalisée	138	82,63%	29	17,37%
Plus de responsabilités	139	83,23%	28	16,77%
Célébrations	141	84,43%	26	15,57%
Cadeaux	147	88,02%	20	11,98%
Voyages	147	88,02%	20	11,98%
Médailles	150	89,82%	17	10,18%
Tableau d'honneur	152	91,02%	15	8,98%

c. Etat de lieux politiques de reconnaissance en entreprise

Existe-t-il une politique de reconnaissance au sein de votre lieu de travail ?		
Oui	39	23,35%
Non	128	76,65%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

Entreprises ayant mis en place une politique de reconnaissance		
Microentreprise	2	5,13%
Petite entreprise	7	17,95%
Entreprise de taille moyenne	6	15,38%
Grande entreprises	24	61,54%

Comment qualifiez-vous cette politique de reconnaissance ?		
Insatisfaisante	1	2,56%
Plutôt insatisfaisante	8	20,51%
Ni satisfaisante ni insatisfaisante	10	25,64%
Plutôt satisfaisante	14	35,90%
Satisfaisante	6	15,38%

Dans votre entreprise, quelle(s) est/sont la/les principale(s) <u>source(s)</u> de reconnaissance ?		
		%
Collègues de votre équipe/service	25	64,10%
Manager direct	23	58,97%
Direction générale	16	41,03%
Collègues d'une autre équipe/service	16	41,03%
Clients	8	20,51%

Au sein de votre entreprise, quelles sont les 3 principaux <u>critères</u> sous lesquels la reconnaissance (ou récompenses) sont basées ?		
	Oui	%
Implication dans les projets	21	53,85%
Résultats	19	48,72%
Ancienneté, expérience	15	38,46%
Efforts (Soft skills)	15	38,46%
Compétences (Hard Skills)	14	35,90%
Prise d'initiative	14	35,90%
Comportement	13	33,33%

<b>Quelles <u>formes</u> prend la reconnaissance au sein de votre entreprise ?</b>		
		%
Confiance du manager	23	58,97%
Plus de responsabilités	19	48,72%
Avantages extralégaux	18	46,15%
Félicitations spontanées	18	46,15%
Autonomie	15	38,46%
Encouragements	13	33,33%
Bilan annuel	12	30,77%
Évolution de carrière	11	28,21%
Rémunération, primes	10	25,64%
Soutien de la hiérarchie	10	25,64%
Respect, bienveillance	10	25,64%
Convivialité	9	23,08%
Accès à la formation	7	17,95%
Participation aux décisions	6	15,38%
Echanges interpersonnels	6	15,38%
Célébrations	6	15,38%
Sécurité d'emploi	5	12,82%
Cadeaux	5	12,82%
Voyages	3	7,69%
Médailles	2	5,13%
Lettre personnalisée	2	5,13%
Tableau d'honneur	1	2,56%

<b>Quelles entreprises offrent une politique de reconnaissance plutôt satisfaisante ou satisfaisante</b>
<i>"Asbl La Passerelle"</i> <i>"Basic fit"</i> <i>"Glaxosmithkline"</i> <i>"HUDERF"</i> <i>"ILES Asbl"</i> <i>"La défense"</i> <i>"Neckermann"</i> <i>"Police"</i> <i>"Ribambelle"</i> <i>"Stib"</i> <i>"Université Catholique de Louvain"</i> <i>"Upl (ex Agriphar) à Ougrée"</i>

**Si vous pouviez, quelle forme de reconnaissance, n'existant pas dans l'entreprise, aimeriez-vous mettre en place ?**

*"Aménagement de mon horaire"*

*"Augmentation annuelle"*

*"E-card"*

*"Elles existent déjà"*

*"Fleurs"*

*"Je ne sais pas"*

*"Nourriture gratuite "*

*"Outils informatiques au top entre les services"*

*"Primes"*

*"Primes"*

*"Primes"*

*"Promotion sur base de mérites"*

*"Promotion"*

*"Reconnaissance de travail d'équipes  
via des bons cadeaux, pour resto,  
cinéma, voir match de foot"*

*"Repas d'équipe"*

*"Rien"*

*"Salariale"*

*"Week-end cadeau"*

## 6. Annexe VI : La satisfaction au travail

Quel est votre niveau de satisfaction général par rapport à votre situation professionnelle au sein de votre lieu de travail ?		
Insatisfaisante	9	5,39%
Plutôt insatisfaisante	29	17,37%
Ni satisfaisante ni insatisfaisante	46	27,54%
Plutôt satisfaisante	64	38,32%
Satisfaisante	19	11,38%

### a. Niveau de satisfaction au travail dépend-t-il de l'âge ?

#### i. Test d'égalité de variances – Test de Levene

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	1,292
F (Valeur critique)	2,427
DDL1	4
DDL2	162
p-value (bilatérale)	0,275
alpha	0,050

#### ii. Test d'analyse de la variance – Test ANOVA

Analyse de la variance (Niveau de satisfaction au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	4	3,117	0,779	0,687	0,602
Erreur	162	183,769	1,134		
Total corrigé	166	186,886			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

#### iii. Test de comparaisons multiples – Test de Tukey

Tranche d'âge / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Niveau de satisfaction au travail)									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
56-65 ans vs 46-55 ans	0,663	1,579	2,759	0,513	Non	-0,495	1,821		
56-65 ans vs 36-45 ans	0,607	1,474	2,759	0,581	Non	-0,529	1,742		
56-65 ans vs 18-25 ans	0,602	1,217	2,759	0,742	Non	-0,763	1,968		
56-65 ans vs 26-35 ans	0,510	1,287	2,759	0,700	Non	-0,583	1,604		
26-35 ans vs 46-55 ans	0,153	0,685	2,759	0,959	Non	-0,462	0,768		
26-35 ans vs 36-45 ans	0,097	0,466	2,759	0,990	Non	-0,475	0,669		
26-35 ans vs 18-25 ans	0,092	0,268	2,759	0,999	Non	-0,857	1,042		
18-25 ans vs 46-55 ans	0,061	0,163	2,759	1,000	Non	-0,962	1,084		
18-25 ans vs 36-45 ans	0,004	0,012	2,759	1,000	Non	-0,993	1,002		
36-45 ans vs 46-55 ans	0,056	0,226	2,759	0,999	Non	-0,631	0,743		
Valeur critique du d de Tukey :			3,901						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
56-65 ans	2,875	0,377	2,131	3,619	A
26-35 ans	2,365	0,124	2,120	2,609	A
18-25 ans	2,273	0,321	1,639	2,907	A
36-45 ans	2,268	0,166	1,940	2,597	A
46-55 ans	2,212	0,185	1,846	2,578	A

b. Niveau de satisfaction au travail dépend-t-il du nombre d'années d'ancienneté ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,258
F (Valeur critique)	2,270
DDL1	5
DDL2	161
p-value (bilatérale)	0,935
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Niveau de satisfaction au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	5	1,106	0,221	0,192	0,965
Erreur	161	185,780	1,154		
Total corrigé	166	186,886			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Années d'ancienneté / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Niveau de satisfaction au travail) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Plus de 30 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,229	0,432	2,884	0,998	Non	-1,298	1,755		
Plus de 30 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,186	0,416	2,884	0,998	Non	-1,103	1,475		
Plus de 30 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,179	0,393	2,884	0,999	Non	-1,131	1,488		
Plus de 30 ans vs Moins de 1 an	0,095	0,199	2,884	1,000	Non	-1,285	1,475		
Plus de 30 ans vs Entre 1 et 5 ans	0,020	0,047	2,884	1,000	Non	-1,207	1,248		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,208	0,575	2,884	0,993	Non	-0,838	1,255		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,166	0,734	2,884	0,977	Non	-0,487	0,819		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,158	0,661	2,884	0,986	Non	-0,533	0,850		
Entre 1 et 5 ans vs Moins de 1 an	0,075	0,265	2,884	1,000	Non	-0,743	0,893		
Moins de 1 an vs Entre 20 et 30 ans	0,133	0,315	2,884	1,000	Non	-1,089	1,355		
Moins de 1 an vs Entre 6 et 10 ans	0,091	0,289	2,884	1,000	Non	-0,817	0,999		
Moins de 1 an vs Entre 10 et 20 ans	0,083	0,257	2,884	1,000	Non	-0,853	1,019		
Entre 10 et 20 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,050	0,126	2,884	1,000	Non	-1,091	1,191		
Entre 10 et 20 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,008	0,027	2,884	1,000	Non	-0,789	0,804		
Entre 6 et 10 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,042	0,109	2,884	1,000	Non	-1,076	1,161		
Valeur critique du d de Tukey :			4,079						



Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Plus de 30 ans	2,429	0,406	1,627	3,230	A
Entre 1 et 5 ans	2,408	0,127	2,157	2,660	A
Moins de 1 an	2,333	0,253	1,833	2,833	A
Entre 10 et 20 ans	2,250	0,203	1,849	2,651	A
Entre 6 et 10 ans	2,242	0,187	1,873	2,612	A
Entre 20 et 30 ans	2,200	0,340	1,529	2,871	A

c. Niveau de satisfaction au travail dépend-t-il de la taille de l'entreprise ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	1,871
F (Valeur critique)	2,660
DDL1	3
DDL2	163
p-value (bilatérale)	0,137
alpha	0,050

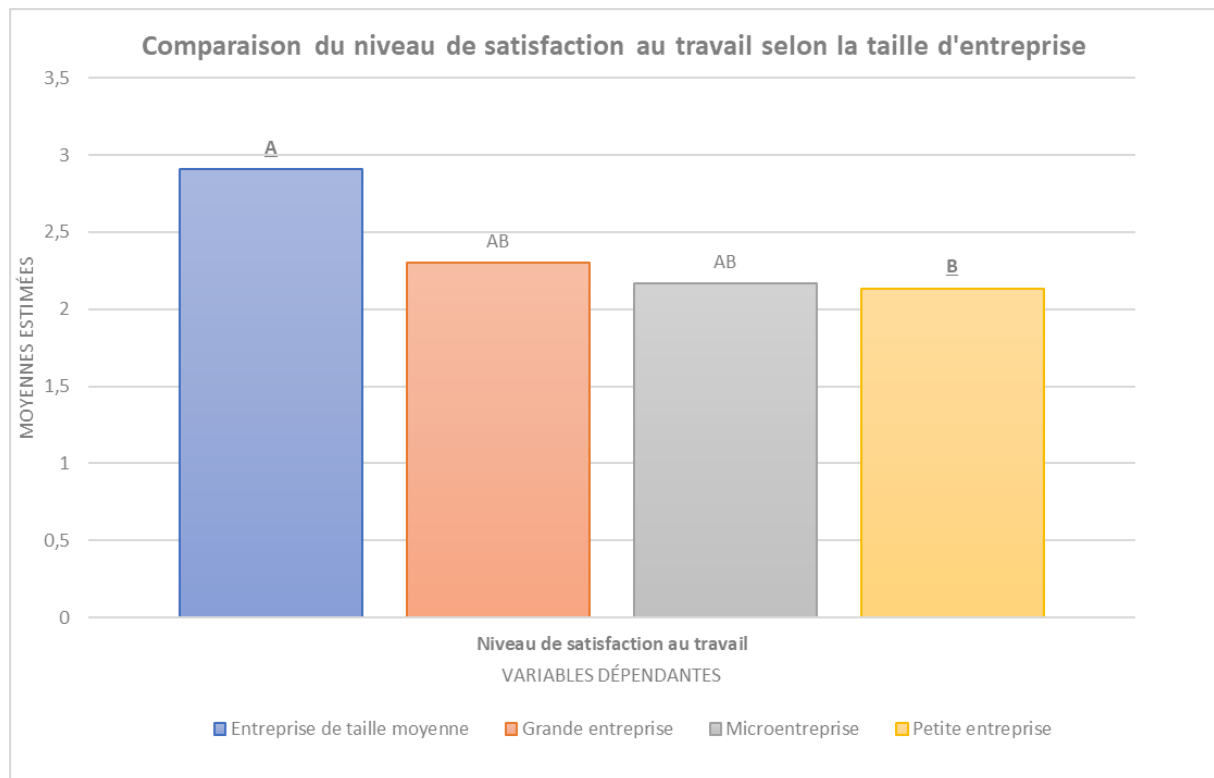
ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Niveau de satisfaction au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	3	9,344	3,115	2,859	<b>0,039</b>
Erreur	163	177,543	1,089		
Total corrigé	166	186,886			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Taille d'entreprise / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Niveau de satisfaction au travail) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Entreprise de taille moyenne vs Petite entreprise	0,774	2,755	2,596	<b>0,033</b>	Oui	0,045	1,503		
Entreprise de taille moyenne vs Microentreprise	0,742	2,238	2,596	0,117	Non	-0,119	1,603		
Entreprise de taille moyenne vs Grande entreprise	0,609	2,454	2,596	0,071	Non	-0,035	1,253		
Grande entreprise vs Petite entreprise	0,165	0,809	2,596	0,850	Non	-0,364	0,694		
Grande entreprise vs Microentreprise	0,133	0,495	2,596	0,960	Non	-0,566	0,833		
Microentreprise vs Petite entreprise	0,032	0,105	2,596	1,000	Non	-0,747	0,810		
Valeur critique du d de Tukey :			3,671						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes	
Entreprise de taille moyenne	2,909	0,223	2,470	3,348	A	
Grande entreprise	2,300	0,110	2,083	2,517	A	B
Microentreprise	2,167	0,246	1,681	2,652	A	B
Petite entreprise	2,135	0,172	1,796	2,474		B



d. Niveau de satisfaction au travail dépend-t-il du degré de surinvestissement au travail ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,340
F (Valeur critique)	3,051
DDL1	2
DDL2	164
p-value (bilatérale)	0,712
alpha	0,050

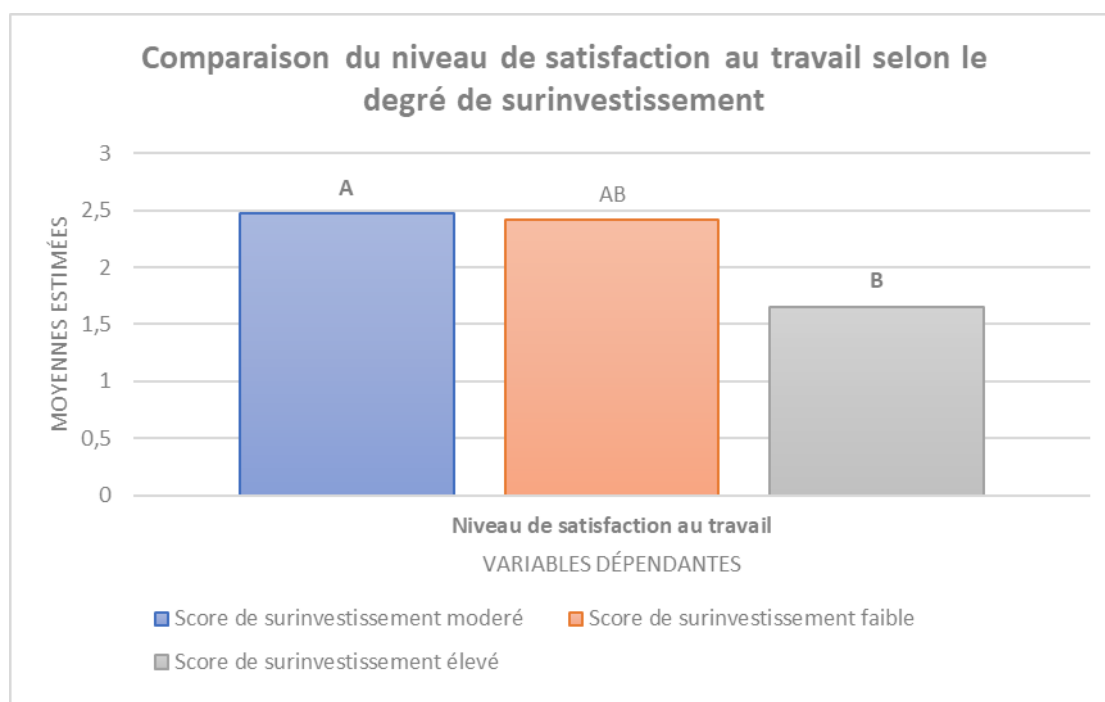
## ii. Test d'analyse de la variance – Test ANOVA

Analyse de la variance (Niveau de satisfaction au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	2	15,989	7,995	7,672	<b>0,001</b>
Erreur	164	170,897	1,042		
Total corrigé	166	186,886			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

## iii. Test de comparaisons multiples – Test de Tukey

Score surinvestissement / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Niveau de satisfaction au travail) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Score de surinvestissement modéré vs Score de surinvestissement élevé	0,821	3,905	2,365	<b>0,000</b>	Oui	0,324	1,318		
Score de surinvestissement modéré vs Score de surinvestissement faible	0,060	0,193	2,365	0,980	Non	-0,670	0,789		
Score de surinvestissement faible vs Score de surinvestissement élevé	0,761	2,173	2,365	0,079	Non	-0,067	1,590		
Valeur critique du d de Tukey :			3,345						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes	
Score de surinvestissement modéré	2,476	0,091	2,297	2,656	A	
Score de surinvestissement faible	2,417	0,295	1,835	2,999	A	B
Score de surinvestissement élevé	1,655	0,190	1,281	2,029		B



e. Motivations et freins pour s'investir au travail

i. *Motivations pour s'investir au travail*

Qu'est-ce qui vous pousse aujourd'hui à vous investir au travail ?		
La satisfaction de surmonter des défis	127	76,05%
Le besoin de reconnaissance par vos collègues	85	50,90%
Le besoin de reconnaissance par vos supérieurs	83	49,70%
L'identification aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise	80	47,90%
Les incitations salariales	55	32,93%
L'espoir d'une promotion	34	20,36%

ii. *Freins pour s'investir au travail*

Qu'est-ce qui vous empêche de vous investir au travail ?		
Le manque de reconnaissance	85	50,90%
Les conditions de travail	71	42,51%
L'ambiance de travail	68	40,72%
La faiblesse de la rémunération	48	28,74%
Les délais trop serrés	44	26,35%
Le manque de formation	35	20,96%
Aucune de ces raisons - autre	32	19,16%
Le manque d'autonomie	31	18,56%
L'insécurité d'emploi	30	17,96%

## 7. Annexe VII : Les cadeaux prosociaux comme forme de reconnaissance

### a. Données descriptives

Y-a-t-il des personnes dans votre entourage (famille, amis, collègues) à qui vous offrez ou pourriez offrir un jeu de société en cadeau ?		
Oui	133	79,64%
Non	34	20,36%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

- Analyses avec un échantillon réduit à 133 répondants à cause de question filtre

109. Recevoir un cadeau de fin d'année autour de la thématique des jeux de société pour l'offrir ou le partager avec vos proches serait pour vous une forme de reconnaissance que vous apprécieriez de la part de votre employeur ?		
Pas du tout d'accord	11	8,27%
Pas d'accord	28	21,05%
Ni d'accord, ni en désaccord	20	15,04%
D'accord	39	29,32%
Tout à fait d'accord	35	26,32%

### b. L'intérêt pour le projet dépend-t-il de l'âge ?

#### i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,672
F (Valeur critique)	2,442
DDL1	4
DDL2	128
p-value (bilatérale)	0,613
alpha	0,050

## ii. Test d'analyse de la variance – Test ANOVA

Analyse de la variance (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	4	4,839	1,210	0,704	0,591
Erreur	128	219,988	1,719		
Total corrigé	132	224,827			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

## iii. Test de comparaisons multiples – Test de Tukey

Tranche d'âge / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
18-25 ans vs 56-65 ans	0,833	1,177	2,767	0,764	Non	-1,126	2,792		
18-25 ans vs 36-45 ans	0,750	1,447	2,767	0,598	Non	-0,684	2,184		
18-25 ans vs 46-55 ans	0,652	1,212	2,767	0,744	Non	-0,837	2,141		
18-25 ans vs 26-35 ans	0,469	0,953	2,767	0,875	Non	-0,892	1,829		
26-35 ans vs 56-65 ans	0,365	0,651	2,767	0,966	Non	-1,184	1,913		
26-35 ans vs 36-45 ans	0,281	0,991	2,767	0,859	Non	-0,504	1,067		
26-35 ans vs 46-55 ans	0,183	0,576	2,767	0,978	Non	-0,698	1,065		
46-55 ans vs 56-65 ans	0,181	0,301	2,767	0,998	Non	-1,482	1,844		
46-55 ans vs 36-45 ans	0,098	0,273	2,767	0,999	Non	-0,894	1,089		
36-45 ans vs 56-65 ans	0,083	0,143	2,767	1,000	Non	-1,530	1,697		
Valeur critique du d de Tukey :			3,913						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
18-25 ans	3,000	0,464	2,083	3,917	A
26-35 ans	2,531	0,164	2,207	2,855	A
46-55 ans	2,348	0,273	1,807	2,889	A
36-45 ans	2,250	0,232	1,791	2,709	A
56-65 ans	2,167	0,535	1,108	3,226	A

## c. L'intérêt pour le projet dépend-t-il du nombre d'années d'ancienneté ?

### i. Test d'égalité de variances – Test de Levene

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,756
F (Valeur critique)	2,286
DDL1	5
DDL2	127
p-value (bilatérale)	0,583
alpha	0,050

## ii. Test d'analyse de la variance – Test ANOVA

Analyse de la variance (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	5	15,444	3,089	1,873	0,103
Erreur	127	209,383	1,649		
Total corrigé	132	224,827			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

## iii. Test de comparaisons multiples – Test de Tukey

Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Moins de 1 an vs Plus de 30 ans	1,404	1,912	2,894	0,400	Non	-0,721	3,528		
Moins de 1 an vs Entre 20 et 30 ans	1,154	2,000	2,894	0,348	Non	-0,516	2,823		
Moins de 1 an vs Entre 10 et 20 ans	1,108	2,468	2,894	0,142	Non	-0,191	2,408		
Moins de 1 an vs Entre 6 et 10 ans	0,832	1,932	2,894	0,388	Non	-0,415	2,079		
Moins de 1 an vs Entre 1 et 5 ans	0,550	1,397	2,894	0,729	Non	-0,590	1,691		
Entre 1 et 5 ans vs Plus de 30 ans	0,853	1,286	2,894	0,792	Non	-1,067	2,774		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,603	1,246	2,894	0,813	Non	-0,798	2,005		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,558	1,736	2,894	0,511	Non	-0,372	1,488		
Entre 1 et 5 ans vs Entre 6 et 10 ans	0,282	0,954	2,894	0,931	Non	-0,573	1,137		
Entre 6 et 10 ans vs Plus de 30 ans	0,571	0,833	2,894	0,961	Non	-1,415	2,557		
Entre 6 et 10 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,321	0,624	2,894	0,989	Non	-1,168	1,811		
Entre 6 et 10 ans vs Entre 10 et 20 ans	0,276	0,754	2,894	0,974	Non	-0,783	1,335		
Entre 10 et 20 ans vs Plus de 30 ans	0,295	0,423	2,894	0,998	Non	-1,724	2,315		
Entre 10 et 20 ans vs Entre 20 et 30 ans	0,045	0,086	2,894	1,000	Non	-1,489	1,579		
Entre 20 et 30 ans vs Plus de 30 ans	0,250	0,318	2,894	1,000	Non	-2,025	2,525		

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Moins de 1 an	3,154	0,356	2,449	3,859	A
Entre 1 et 5 ans	2,603	0,169	2,270	2,937	A
Entre 6 et 10 ans	2,321	0,243	1,841	2,802	A
Entre 10 et 20 ans	2,045	0,274	1,504	2,587	A
Entre 20 et 30 ans	2,000	0,454	1,102	2,898	A
Plus de 30 ans	1,750	0,642	0,480	3,020	A

## d. L'intérêt pour le projet dépend-t-il de la taille de l'entreprise ?

### i. Test d'égalité de variances – Test de Levene

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	1,046
F (Valeur critique)	2,675
DDL1	3
DDL2	129
p-value (bilatérale)	0,375
alpha	0,050

## ii. Test d'analyse de la variance – Test ANOVA

Analyse de la variance (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	3	2,179	0,726	0,421	0,738
Erreur	129	222,648	1,726		
Total corrigé	132	224,827			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

## iii. Test de comparaisons multiples – Test de Tukey

Taille d'entreprise / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Entreprise de taille moyenne vs Petite entreprise	0,365	0,968	2,603	0,768	Non	-0,615	1,344		
Entreprise de taille moyenne vs Grande entreprise	0,079	0,240	2,603	0,995	Non	-0,774	0,931		
Entreprise de taille moyenne vs Microentreprise	0,071	0,158	2,603	0,999	Non	-1,108	1,251		
Microentreprise vs Petite entreprise	0,293	0,686	2,603	0,902	Non	-0,820	1,406		
Microentreprise vs Grande entreprise	0,007	0,019	2,603	1,000	Non	-0,995	1,010		
Grande entreprise vs Petite entreprise	0,286	0,983	2,603	0,759	Non	-0,471	1,043		
Valeur critique du d de Tukey :			3,681						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Entreprise de taille moyenne	2,571	0,287	2,004	3,139	A
Microentreprise	2,500	0,351	1,805	3,195	A
Grande entreprise	2,493	0,158	2,180	2,806	A
Petite entreprise	2,207	0,244	1,724	2,690	A

## e. L'intérêt pour le projet dépend-t-il du degré de surinvestissement au travail ?

### i. Test d'égalité de variances – Test de Levene

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	1,425
F (Valeur critique)	3,066
DDL1	2
DDL2	130
p-value (bilatérale)	0,244
alpha	0,050



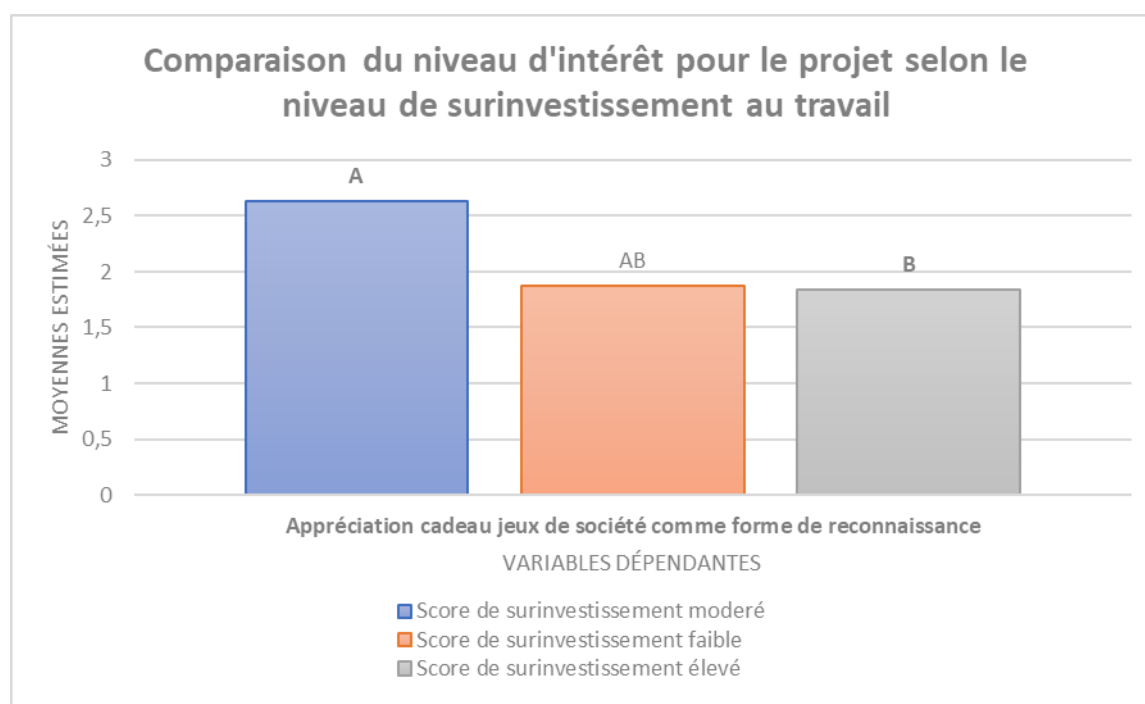
## ii. Test d'analyse de la variance – Test ANOVA

Analyse de la variance (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	2	15,173	7,587	4,704	<b>0,011</b>
Erreur	130	209,654	1,613		
Total corrigé	132	224,827			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

## iii. Test de comparaisons multiples – Test de Tukey

Degré de surinvestissement / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Score de surinvestissement modéré vs Score de surinvestissement élevé	0,800	2,775	2,371	<b>0,017</b>	Oui	0,117	1,484		
Score de surinvestissement modéré vs Score de surinvestissement faible	0,759	1,627	2,371	0,238	Non	-0,347	1,865		
Score de surinvestissement faible vs Score de surinvestissement élevé	0,042	0,080	2,371	0,996	Non	-1,187	1,271		
Valeur critique du d de Tukey :			3,353						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes	
Score de surinvestissement modéré	2,634	0,126	2,384	2,884	A	
Score de surinvestissement faible	1,875	0,449	0,987	2,763	A	B
Score de surinvestissement élevé	1,833	0,259	1,320	2,346		B



f. L'intérêt pour le projet dépend-t-il du niveau de satisfaction au travail ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,290
F (Valeur critique)	2,427
DDL1	4
DDL2	163
p-value (bilatérale)	0,884
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	4	10,891	2,723	1,629	0,171
Erreur	128	213,936	1,671		
Total corrigé	132	224,827			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Niveau de satisfaction au travail / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Très satisfait vs Ni insatisfait ni satisfait	0,799	2,100	2,767	0,226	Non	-0,254	1,852		
Très satisfait vs Peu satisfait	0,655	1,569	2,767	0,520	Non	-0,500	1,810		
Très satisfait vs Pas du tout satisfait	0,382	0,623	2,767	0,971	Non	-1,316	2,081		
Très satisfait vs Satisfait	0,248	0,686	2,767	0,959	Non	-0,752	1,247		
Satisfait vs Ni insatisfait ni satisfait	0,551	1,967	2,767	0,288	Non	-0,224	1,327		
Satisfait vs Peu satisfait	0,407	1,239	2,767	0,729	Non	-0,502	1,317		
Satisfait vs Pas du tout satisfait	0,135	0,242	2,767	0,999	Non	-1,408	1,677		
Pas du tout satisfait vs Ni insatisfait ni satisfait	0,417	0,731	2,767	0,949	Non	-1,161	1,994		
Pas du tout satisfait vs Peu satisfait	0,273	0,458	2,767	0,991	Non	-1,375	1,920		
Peu satisfait vs Ni insatisfait ni satisfait	0,144	0,411	2,767	0,994	Non	-0,824	1,112		
Valeur critique du d de Tukey :			3,913						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Très satisfait	2,882	0,314	2,262	3,503	A
Satisfait	2,635	0,179	2,280	2,989	A
Pas du tout satisfait	2,500	0,528	1,456	3,544	A
Peu satisfait	2,227	0,276	1,682	2,773	A
Ni insatisfait ni satisfait	2,083	0,215	1,657	2,510	A

g. L'intérêt pour le projet dépend-t-il de jouer ou non à de jeux de société ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,004
F (Valeur critique)	3,913
DDL1	1
DDL2	131
p-value (bilatérale)	0,949
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

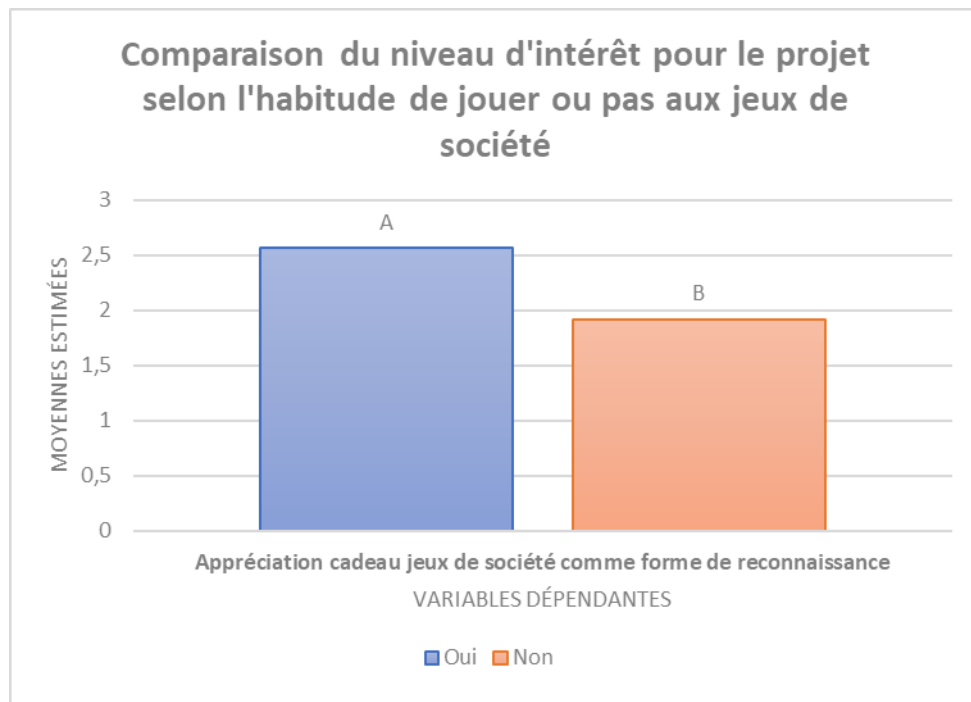
Analyse de la variance (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	8,441	8,441	5,110	0,025
Erreur	131	216,386	1,652		
Total corrigé	132	224,827			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Jouer à des jeux de société / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Oui vs Non	0,645	2,261	1,978	0,025	Oui	0,081	1,209		
Valeur critique du d de Tukey :			2,798						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes	
Oui	2,565	0,124	2,320	2,809	A	
Non	1,920	0,257	1,412	2,428		B



#### h. Motivation et freins pour accepter le projet

##### i. *Freins pour considérer les cadeaux prosociaux comme une forme de reconnaissance*

Si neutre, pas ou pas du tout d'accord, pour quelles raisons ?		
Pas d'intérêt	24	40,68%
Je me contente d'un mot de remerciement	19	32,20%
Pas besoin de remerciement	14	23,73%
Entreprise offre déjà ce dont il a besoin	11	18,64%
Préférence envers de cadeaux impersonnels	9	15,25%
Besoin de récompenses sur mérites	5	8,47%

##### ii. *Motivations pour considérer les cadeaux prosociaux comme une forme de reconnaissance*

Si d'accord ou tout à fait d'accord, pour quelles raisons ?		
Démonstration de l'implication des supérieurs	68	91,89%
Permet de passer du temps entre amis/famille/collègues	63	85,14%
Cela va me détendre	62	83,78%
Pas d'inégalités, tous y ont droit	52	70,27%
Montre qu'on m'apprécie au travail	50	67,57%
Manque de reconnaissance	33	44,59%

i. Comment ce projet devrait-il être mis en place ?

- Analyses avec un échantillon réduit à 74 répondants à cause de question filtre

Sous quelle forme préféreriez-vous recevoir ce cadeau ?		
Matérielle (cadeau)	25	33,78%
Bon cadeau à échanger	49	66,22%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

Quel serait le montant idéal du cadeau ?		
Moins de 20€	5	6,76%
Entre 20 et 29€	28	37,84%
Entre 30 et 40€	27	36,49%
Plus de 40€	14	18,92%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

Quelle serait le meilleur moyen de choisir le jeu ?		
Catalogue en ligne	60	81,08%
Catalogue déposé au	9	12,16%
Autre	5	6,76%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>47,30%</b>
<b>Autre</b>		
<i>"Éventuellement une journée où qqun du magasin"</i>		
<i>"Conseil magasin"</i>		
<i>"Démonstration"</i>		
<i>"Présentation de jeu par un pro"</i>		
<i>"L'essayer"</i>		

Est-il indispensable que ce soit vous qui choisissiez le jeu à recevoir ? (en général)		
Oui	35	47,30%
Non, je préfère garder l'effet surprise	39	52,70%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

Si oui, pour quelles raisons ?			
<b>a. Je connais les goûts de la personne</b>	Oui	19	54,29%
	Non	16	45,71%
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>
<b>b. Crainte que le cadeau ne plaise pas</b>	Oui	11	31,43%
	Non	24	68,57%
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>
<b>c. Besoin de s'assurer de la qualité du produit</b>	Oui	10	28,57%
	Non	25	71,43%
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>
<b>Autre</b>			
<i>"Éviter les doublons"</i>			
<i>"Que ça corresponde aux besoins"</i>			
<i>"Besoin d'infos sur le jeu et son déroulement"</i>			

Accordez-vous de l'importance à la personne qui vous remettrait ce cadeau ?		
Oui	47	63,51%
Non	27	36,49%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

Qui serait la personne idéale pour vous le remettre ?		
La direction	20	42,55%
Le responsable RH	2	4,26%
Manager/superviseur direct	25	53,19%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

#### j. Profil de répondants intéressés par le projet

- Analyses avec un échantillon réduit à 74 répondants à cause de question filtre

Etes-vous...		
Femme	62	83,78%
Homme	12	16,22%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?		
18-25 ans	6	8,11%
26-35 ans	38	51,35%
36-45 ans	16	21,62%
46-55 ans	12	16,22%
56-65 ans	2	2,70%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

Quelle est votre situation familiale ?		
Célibataire	17	22,97%
Marié(e)	23	31,08%
En couple	28	37,84%
Veuf(ve)	2	2,70%
Divorcé(e)	2	2,70%
Séparé(e)	2	2,70%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?		
Moins de 1 an	9	12,16%
Entre 1 et 5 ans	37	50,00%
Entre 6 et 10 ans	15	20,27%
Entre 10 et 20 ans	9	12,16%
Entre 20 et 30 ans	3	4,05%
Plus de 30 ans	1	1,35%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

Avez-vous des enfants ?			Quel est votre lieu de travail ?
Oui	38	51,35%	Administration Communale
Non	36	48,65%	Asbl La Passerelle
Total	74	100,00%	Asbl qui délivre des services
			AUSY
			Awex
			B12 Consulting
			Capac
			Chirec
			Clinique saint- Jean
			Communauté Française
			CPAS
			Crèche
			Crèche
			DDS+
			Ecole primaire
			EMAsphere
			Euroclear
			FOREM
			Havas Brussels
			Home Juliette Herman
			Hopital brugmann
			Hôpital saint pierre
			HUDERF
			ILES asbl
			Institut international
			La défense
			L'Arche Bruxelles asbl
			Maison de Justice
			Neckermann
			Partenamut
			Pfv
			PointCulture asbl
			Proximus
			RTBF
			RTBF
			Service public régional de Bruxelles
			Stib
			Swinnen
			UCL
			Uclouvain
			Une école
			Université Catholique de Louvain
			Upl (ex Agriphar) à Ougrée
			Voo
			Wavre
			Zpz 5344, zone de police Schaerbeek
			Evere Saint-Josse-ten-Noode

De combien d'effectifs votre entreprise est-elle constituée ?		
Moins de 10 salariés (microentreprise)	8	10,81%
Entre 10 et 50 salariés (petite entreprise)	15	20,27%
Moins de 250 salariés (entreprise de taille moyenne)	12	13,17%
Plus de 250 salariés (grande entreprise)	39	53,89%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>



## 8. Annexe VIII : L'impact de la reconnaissance à travers de cadeaux prosociaux en entreprise

- Analyses avec un échantillon réduit à 74 répondants à cause de question filtre

Seriez-vous plus motivé(e), engagé(e), heureux(se) dans l'exécution de votre travail si ce projet venait à se mettre en place au sein de votre entreprise ?			
<b>a. Motivation au travail</b>	Moins qu'avant	4	5,41%
	Plutôt moins qu'avant	2	2,70%
	Neutre	29	39,19%
	Plutôt plus qu'avant	30	40,54%
	Plus qu'avant	9	12,16%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>
<b>b. Engagement au travail</b>	Moins qu'avant	5	6,76%
	Plutôt moins qu'avant	4	5,41%
	Neutre	32	43,24%
	Plutôt plus qu'avant	26	35,14%
	Plus qu'avant	7	9,46%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>
<b>c. Bonheur/bien-être au travail</b>	Moins qu'avant	1	1,35%
	Plutôt moins qu'avant	2	2,70%
	Neutre	22	29,73%
	Plutôt plus qu'avant	31	41,89%
	Plus qu'avant	18	24,32%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,00%</b>

- a. L'impact sur la motivation au travail, dépend-t-il du niveau d'acceptation du projet ?

### i. Test d'égalité de variances – Test de Levene

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,073
F (Valeur critique)	3,974
DDL1	1
DDL2	72
p-value (bilatérale)	0,788
alpha	0,050

### ii. Test d'analyse de la variance – Test ANOVA

Analyse de la variance (Impact sur la motivation au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	2,677	2,677	3,118	0,082
Erreur	72	61,810	0,858		
Total corrigé	73	64,486			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

### iii. Test de comparaisons multiples – Test de Tukey

Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Impact sur la motivation au travail) :

Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Tout à fait d'accord vs D'accord	0,381	1,766	1,993	0,082	Non	-0,049	0,811		
Valeur critique du d de Tukey :			2,819						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Tout à fait d'accord	2,714	0,157	2,402	3,026	A
D'accord	2,333	0,148	2,038	2,629	A

### b. L'impact sur l'engagement au travail, dépend-t-il du niveau d'acceptation du projet ?

#### i. Test d'égalité de variances – Test de Levene

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,617
F (Valeur critique)	3,974
DDL1	1
DDL2	72
p-value (bilatérale)	0,435
alpha	0,050

#### ii. Test d'analyse de la variance – Test ANOVA

Analyse de la variance (Impact sur l'engagement au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	0,157	0,157	0,165	0,686
Erreur	72	68,708	0,954		
Total corrigé	73	68,865			
Calculé contre le modèle Y=Moyenne(Y)					

### iii. Test de comparaisons multiples – Test de Tukey

Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Impact sur l'engagement au travail) :

Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Tout à fait d'accord vs D'accord	0,092	0,406	1,993	0,686	Non	-0,361	0,546		
Valeur critique du d de Tukey :			2,819						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Tout à fait d'accord	2,400	0,165	2,071	2,729	A
D'accord	2,308	0,156	1,996	2,620	A

c. L'impact sur le bien-être au travail, dépend-t-il du niveau d'acceptation du projet ?

i. *Test d'égalité de variances – Test de Levene*

Test de Levene (Médiane) / Test bilatéral :	
F (Valeur observée)	0,453
F (Valeur critique)	3,974
DDL1	1
DDL2	72
p-value (bilatérale)	0,503
alpha	0,050

ii. *Test d'analyse de la variance – Test ANOVA*

Analyse de la variance (Impact sur le bien-être au travail) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	1,467	1,467	1,960	0,166
Erreur	72	53,897	0,749		
Total corrigé	73	55,365			
Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$					

iii. *Test de comparaisons multiples – Test de Tukey*

Appréciation cadeau jeux de société comme forme de reconnaissance / Tukey (HSD) / Analyse des différences entre les modalités avec un intervalle de confiance à 95% (Impact sur le bien-être au travail) :									
Contraste	Différence	Différence standardisée	Valeur critique	Pr > Diff	Significatif	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Tout à fait d'accord vs D'accord	0,282	1,400	1,993	0,166	Non	-0,120	0,684		
Valeur critique du d de Tukey :			2,819						

Modalité	Moyennes estimées	Erreur standard	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Groupes
Tout à fait d'accord	3,000	0,146	2,708	3,292	A
D'accord	2,718	0,139	2,442	2,994	A